

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

الشفافية الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم

إعداد الطالب
محمد علي العيد

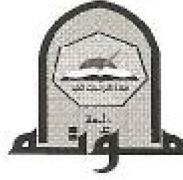
إشراف
الدكتور نايل الرشايده

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا استكمالا
لمتطلبات الحصول على درجة الماجستيـــر في
الإدارة التربوية قسم الأصول والإدارة التربوية

جامعة مؤتة، 2011

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبر
بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

نموذج رقم (14)

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب محمد علي العيد الموسومة بـــ:

الشفافية الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية.

القسم: الأصول والإدارة التربوية.

	التوقيع	التاريخ	
د. نايل سالم الرشايدة		2011/07/17	مشرفاً ورئيسا
أ.د. احمد محمد بطاح		2011/07/17	عضواً
د. حسن أحمد الطعاني		2011/07/17	عضواً
د. خالد علي السرحان		2011/07/17	عضواً

عميد الدراسات العليا/
أ.د. صالح الكساسبة



MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي: 61710
تلفون: 03/2372380-99
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

الإهداء

إلى من زرع فيّ حب العلم وسهل لي طرقه .... أبي الغالي

إلى من غمرتني بدعائها وعطائها.......... أمي الحنون

إلى زوجتي ووالديها وابني عبد الرحمن.............

إلى إخواني وأخواتي..................

إلى أصدقائي وزملائي................

إلى كل من أحب العلم وسعى في تحصيله

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع.

محمد بن علي العيد

الشكر والتقدير

الحمد لله على إتمام النعمة، والصلاة والسلام على نبي الأمة؛ لا يسعنى بعد أن منّ الله عز وجل علي بإعداد هذا الجهد المتواضع، إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان لكلٍ من الأستاذ الدكتور أحمد بطاح، والدكتور نايل الرشايده اللذين أشرفا على انجاز هذه الرسالة، على ما بذلاه من جهد ووقت كان له بالغ الأثر في إخراج هذا العمل المتواضع، كما أتقدم بالشكر لكل من ساندني في هذا البحث، وأخص منهم من قام بتحكيم الاستبانة وقدم لي التوجيه والإرشاد، كما لا يفوتني أن أشكر أعضاء لجنة المناقشة على تحملهم عبء قراءة الرسالة ومناقشتها، فلهم جزيل الشكر والعرفان، والشكر موصول لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل وإتمامه.

محمد بن علي العيد

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الملخص

"الشفافية الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم"

محمد بن علي العيد

جامعة مؤتة، 2011

هدفت الدراسة معرفة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين. حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس في منطقة تبوك التعليمية والبالغ عددهم(5929) ولتطوير أهداف الدراسة تم تطوير استبانتين تكونت كل منهما على أربعة مجالات الأولى عن الشفافية الإدارية والثانية عن الرضا الوظيفي للمعلمين ، وتم توزيعها على عينة مؤلفة من(600) معلم ، وذلك بعد استخراج دلائل الصدق والثبات الخاصة بالأدوات حيث تم استخدام المعالجات الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج spss لمعالجة بيانات الدراسة حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل أداة واستخدام تحليل التباين الأحادي المتعدد واستخدام معامل ارتباط بيرسون.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي: أن مستوى تطبيق الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في منطقة تبوك كان بشكل عام متوسطاً ، كما أشارت النتائج إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في منطقة تبوك كان متوسطاً.

كما أظهرت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الشفافية الإدارية للمديرين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والخبرة، والمرحلة الدراسية.
كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة والمرحلة الدراسية ، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي للمعلمين والشفافية الإدارية.

وأوصت الدراسة بضرورة تحسين ظروف عمل المعلمين ومنحهم حرية أكثر في إبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرار التربوي واستخدام أسلوب القيادة المشارك ، وإقامة ورش تدريبية للمديرين حول أهمية العلاقات الإنسانية والقيادة الفعالة وتطبيق الشفافية، وإزالة العقبات التي تعوق تحقيق الرضا الوظيفي داخل المدرسة .

Abstract

Management lucidity and its relation with the job satisfacation for teachers in Tabuk district in sudi Arabia king dom regarding to their point of view

Mohammad Bin Ali Alid

Mutah University 2011

This study aimed at identifying the management lucidity for school managers and teachers job satiafacation in Tabuk district in sudi Arabia king dom regarding to their point of view. The study society consisted of school teachers in educational Tabuk district (5929) ,and to develop the goals of the study ,two questionaires have been developed in which each one has four fields the first about management lucidity and the second about teacher job satisfacation in which it has been distributed on a sample consisted of (600) teachers after a finding out the validity and reliability by instruments also statistical processing has been used by using (spss) programme to process study data in which

To process study data in which statistic means and standered deviation has been calculated exactly for the answers of studysample on each scalw plus using one way Anova and using person co-relation.

The study ended with some results =the level of applying management lucidity for school managers came moderately regarding to teachers point of view the result have shown that the level of hob satisfication for the same teachers also came moderately

The result also showed that there were some statistical differences regarding to management lucidity degree for managers regarding to teachers point of view which attribute certificate variable ,experience and studying ,also there were statistical differences for the level of teachers job staistfaction regarding and studing stage-also there were positive relation between teachers job satisfication and management ludicidty .

The study recommended for improving teachers job ,paying them more freedom to give their opinion and to participate in decision making process and to use the shared leadership method ,making workshops for managers about the importance of human relations ,the best leadership lucidity applying and removing obsticals that face the achieving of job satistaction inside schools.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة:

يشهد العالم تغيرات كبيرة وسريعة، نتيجة الثورة المعرفية الواسعة ، والتقدم التكنولوجي الهائل، ولذلك اشتدت المنافسة بين المؤسسات من أجل البقاء واللحاق بهذا التغير الحاصل ومواجهة التحديات الكبرى التي تواجهها.

لم تعد إدارة المؤسسات بالأسلوبِ التقليديِّ أمرًا ممكنًا في ضوء التحديات الداخلية منها والخارجية، الأمر الذي جعلها بحاجةٍ ماسةٍ إلى قياداتٍ إداريةٍ مبدعةٍ، ومرنةٍ، وقادرةٍ على التكيفِ مع تلك المتغيرات، كما إن الظروف المتغيرة التي تعيشُها منظمات اليوم، سواء أكانت ظروفاً سياسيةً أم ثقافيةً أم اجتماعيةً أم اقتصاديةً تُحتمُ عليها الاستجابةَ للمتغيراتِ بأسلوبٍ إبداعيٍّ يضمنُ بقاءَها واستمرارها سواءً ما يتعلق منها بالثورة التكنولوجية وما تستلزمه من تغييرات في هياكلها وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية، أو ما يتعلق منها بمنظومة القوانين وما تحققه من شفافيةٍ ووضوح، وإلا فستصبحُ المنظماتُ غيرَ قادرةٍ على أداءِ مسؤولياتها بفاعليةٍ واقتدار، وبالتالي فهي غيرُ قادرةٍ على الوصولِ إلى رضا الموظف المطلوب (اللوزي، 2000).

ومنظمات العمل على الرغم من اختلافِ مهماتها وأنواعها وأحجامها، تحوي العديد من القضايا والمشكلات التي تتطلب من العاملين فيها ضرورة التفكير في تحقيق المصلحة العامة، من خلالِ التركيزِ على أهمية الشفافية ومدى مساهمتها في تحقيق المصلحة العامة، مما يزيد من مكافحةِ الفسادِ بكلِّ أشكالِهِ.

فالمنظمات التي تسعى إلى التميُّزِ في مستوى أدائها وعملها، تُشكلُ نموذجاً يحتذى به من قبل المنظمات الأخرى، وبذلك فهي ملزمة بتشجيعِ الموضوعيةِ والمساواةِ على المستوى الفرديِّ والجماعيِّ، بل والمؤسسيِّ أيضاً، كما يجب على المنظمات أن تعتمد مبدأَ المراجعةِ والتحديثِ لهياكلها التنظيمية، تخلصًا من الهياكلِ البيروقراطيةِ التي مضى على تطبيقها مدةً طويلةً، ترسخت من خلالها الثقافة البيروقراطية، مصحوبةً برغبةِ أصحابَ السلطةِ في المحافظةِ عليها وصولاً إلى طاعةِ

المرؤوسينَ وولائِهم لهم، أو رغبةَ أصحاب الامتيازات في المحافظةِ على امتيازاتِهم من خلال ترسيخِ مبدأ المركزية الشديدة (Chen & Aryee, 2007).

وتعتبر الشفافية من المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي أخذت مكاناً رائداً في المنظماتِ على اختلاف أنواعها، لما لها من أهمية كبيرة في إحداث التنمية الإدارية على كلِّ المستويات، إضافةً إلى زيادةِ قدرةِ المنظماتِ على مواجهةِ التحدياتِ والتغيرات المحيطة، بل لعلها من أهم الاستراتيجيات لمكافحة الفساد بأشكالهِ المختلفة.

فالشفافية تقللُ من الغموضِ أو الضبابيةِ وتساعدُ على استئصالِ الفساد، فإن انعدامَ الشفافيةَ يؤدي إلى غموضِ التشريعات، وبالتالي السماح للموظفِ أن يأخذَ على عاتقهِ حريةَ تفسيرِ التشريعات، ووضع المعوقات الإدارية، هذا عدا عن دورِها في درءِ خطر الشخصنة في التعامل، وإساءة استخدام التشريعات (منصور، 2000).

وقد ظهرَ الاهتمامُ بموضوعِ الشفافيةِ في العقدِ الأخيرِ من القرنِ الماضي مع دخول العالم عصر العولمة، ومن خلال الدراسات التي أسفرت عن قاعدةٍ مَفادُها أنه لا يمكنُ حث الفرد على العمل بكفاءةٍ وفاعليةٍ ما لم يكن هناك شفافية وإدارة مفتوحة بين الإدارة والعاملين، فالخطط الجيدة والتنظيم السليم للأعمال، ليس معناه أن نفترضَ أن الأفرادَ سيقومون تلقائياً بالأعمالِ على أكمل وجهٍ وبكفاءة، فجعل الأفراد يعملونَ عن رغبةٍ وحماسٍ هي مشكلةً كبيرةً تُعالجُ فقط من خلال مدخل المساواة والشفافية، للوصول إلى الرضا الوظيفي لدى العاملين، والذي تطمحُ إليه أي مؤسسة (عليان وجرار، 1997).

وتعد الشفافية بمثابة المناخ الملائم لنجاح الشركات والمؤسسات؛ لأن المفتاح لتوفير مناخ الدعم هو ترسيخ دعائم مبدأ الصراحة في الشركة أو المؤسسة، والذي يُمكِّنُ الموظفينَ من طرحِ الأسئلةِ وكشفِ الأمور التي تشغلهم، كما يتيحُ لهم التعبيرَ عن همومِهم وآرائِهم دونَ الخوفِ من العقاب، ومن خلالِ مفهوم الشفافية يتضحُ أن توافرَها أصبحَ شرطاً أساسياً في العملياتِ الإداريةِ والتنظيميةِ إذا رغبت المنظمة بالارتقاء بمستوى إدارتِها إلى مستوىً حضاريٍ يُساهمُ في تحسينِ المستوى المعيشي للفرد، وإن متطلبات نجاح النزاهة والشفافية متعددة، ومن أهمها ضرورةَ

إحداثِ تطويرٍ إداريٍ في إدارةِ المنظمات، كما لا يجوزُ معاملةَ هذا التطويرِ بصورةٍ منفصلةٍ عن الجانبِ البشريِّ، ولابدَّ من العملِ على إحــداثِ تنــسيقٍ مــستمرٍ بــين الإداراتِ المعنيةِ وربطِ التدريب باحتياجات المنظمــة، وأن تكــون هنــاك سياســةً واضحةً في الاختيار والتعيين (المرابط، 2005).

وإن أهمية الرضا الوظيفي تكمنُ في أن الموظف (أياً كان مجاله)، يلزمه أن يكون متحمساً لأداءِ العملَ وراغباً فيــه، وهــذا لا يتــأتى إلا باســتخدام الــشفافية والموضوعية والمساواة، إذ أنها توقظُ الحماسَ والدافعيةَ والرغبةَ في العمــلِ لــدى العامل، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام وزيادة الإنتاجية، ويقوم هذا المُدْخل على فكرِ المشاركةِ من قبلِ العاملينَ والمجتمعَ الخارجي في القرارات الإداريــة، والــذي بدورهِ يؤدي إلى زيادةِ فاعليةِ الإدارةِ داخل المنظمة(الوحيدي، 2000).

إن الرضا عن العملِ هو جزءٌ من الرضا عن الحياة بصورة عامة، حيــث إن البيئةَ الخارجيةَ هي الأخرى تؤثر على مشاعرِ الأفرادِ نحو العملِ ودرجةِ رِضــاهُم، ولقد أكدت الكثير من الدراساتِ حولَ رضا الأفراد، أن هناك مجموعة من العوامــلِ البيئيةِ تشكلُ في مجموعها الرضا العام للأفراد العاملين، وهذه العوامــل منهــا مــا يتعلقُ بواقع العمل والمنظمة، ومنها ما يتعلقُ بالأفرادِ العاملينَ أنفسهم وخصائــصهم ورغباتهم ومدركاتهم.(عباس وعلي، 2007).

كما أن الوصول إلى رضا العاملين يساعدُ المنظمةَ على تحقيقِ التفاعلِ بينهــا وبين الفردِ وتدفعُ العاملَ إلى العملِ بكل ما يملك من قوة لتحقيقِ الأهدافَ المرسومةَ للمنظمة، ومنعِ شعور الموظف بالإحباط (يحيى، 2002).

وعموماً فإن تطبيق مفهوم الشفافية داخل المنظمات يُعدُّ من العوامــل المهمــةِ الواجبُ توافرها من أجلِ تحقيقِ مستوىً عالٍ من الرضا الوظيفي، وبالتالي مــستوىً عالٍ من الأداءِ والإنجاز، من هنا جاءت ضرورة إجراءِ مثل هذه الدراسة من أجــلِ الكشفِ عن الشفافيةِ الإداريةِ وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية.

1. 2 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تنبع مشكلة الدراسة من أن معظم الأبحاث والدراسات من أمثال دراسة (العمري،2009) و(منصور،2000) في مجال الشفافية والرضا الوظيفي أجريت على منظماتٍ ومنشآتٍ ذات طبيعة إنتاجية واقتصادية، كما أن هناك دراساتٌ سابقة تناولت متغيرات الدراسة كلاً على حدة، فلا توجد دراسة تناولت هذه المتغيرات معاً، خصوصاً في البيئةِ السعودية، كما لم تتعرضَ بكثرةٍ للقطاعِ التربوي بشكلٍ عام والمدرسة بشكلٍ خاص، حيث تعتبر المدرسة كغيرها من المؤسسات التعليمية، شأنُها شأن أي مؤسسة أخرى تسعى نحو مواكبة التطورات والمستجدات من أجلِ الرقي بمخرجاتِها، من خلالِ تبني مفاهيم الشفافية، ومُدخل الإدارة المفتوحة بغيةَ تحقيقِ الصحةِ التنظيميةِ. كما أن المكاشفةَ وإيضاح المعلومات بين المديرينَ والعاملينَ يعززُ دورَ الولاءِ لدى العاملين، حيث يعتبرون أنفسهم جزءاً من هذه المؤسسة التعليمية، ولأن هذه المؤسسات التعليمية قد تعاني من بعض التعقيداتِ الإداريةِ وعدم وضوح التشريعات، وقد تنعدمُ الشفافيةَ في بعضها أحيانا؛ مما قد يؤثرُ على أداءِ العاملينَ ورضاهُم الوظيفي. ونظراً لأن مدارس منطقة تبوك التعليمية من تلك المؤسسات التربوية التي قد تعاني من مثل هذه التعقيدات وعدم وضوح التعليمات، فقد لاحظ الباحث من خلالِ عمله الميداني مثل هذه المشاكل التي مردها إلى غياب الشفافية والمصارحة الإدارية؛ بناء على هذا كله فقد حاولت هذه الدراسة الكشفَ عن الشفافية الإداريةِ وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في منطقة تبوك التعليمية في المملكة العربية السعودية، وتتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: "ما علاقة الشفافية الإدارية بالرضا الوظيفي للمعلمين في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم؟"، كما سعت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:.

1. ما درجة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس في منطقة تبوك من وجهةِ نظرِ المعلمين؟
2. ما درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمينَ في منطقةِ تبوك من وجهةِ نظرهِم؟

3. هل توجد فروق ذات دلالةٍ إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في درجةِ الـشفافيةِ الإداريـةِ لمديري المدارس من وجهةِ نظرِ المعلمينَ تُعزى لِمتغيرات (المؤهل، والخبـرة، والمرحلة الدراسية)؟
4. هل توجد فروق ذات دلالةٍ إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الرضـا الـوظيفي لدى المعلمينَ من وجهةِ نظرهمِ تُعزى لِمتغيرات(المؤهل، والخبـرة، والمرحلـة الدراسية)؟
5. هل هناك علاقة ذات دلالةٍ إحصائيةٍ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجةِ الشفافيةِ الإداريةِ لدى المديرينَ ودرجةِ الرضا الوظيفي للمعلمينَ من وجهةِ نظرِ المعلمين؟

3.1 هدف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرفِ على مفهومِ الشفافية الإدارية، ومدى تطبيقها لدى مديري المدارس فـي منطقة تبوك التعليمية.
2. التعرف على مفهوم الرضا الوظيفي لدى العاملين في منطقة تبوك التعليمية.
3. التعرف على العلاقة بين الشفافية الإدارية والرضا الوظيفي للعاملين في منطقـة تبوك التعليمية.
4. اقتراحُ بعضَ التوصيات التي تساعدُ في تحسينِ الشفافية وتقويـةِ الـولاء فـي المؤسساتِ التربوية لدى العاملين فيها.

4.1 أهمية الدراسة:

يُعدُّ موضوعَ الشفافيةِ من الموضوعاتِ المهمةِ ومن المداخل الحديثة في مجـال الإدارة، فهي تدعو إلى المكاشفةِ والمصارحةِ والإفصاحِ والوضوحِ وغيرهـا، كمـا تعتبرُ من العواملِ الأساسيةِ في توفيرِ النجاحِ والاستمرارية لأي منظمةٍ وخـصوصاً التعليمية منها، حيث تعزز ولاء العاملين بالمؤسسة وتكـافح الفـساد بكـل أشـكاله وصوره وبالإضافة إلى ذلك فإن الدراسة تكتسب أهميتها من خلال:

1. الحاجة إلى تحليل علاقة الشفافية الإدارية بالرضا الوظيفي للمعلمين في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية.
2. تزويد مديري المدارس بتغذيةٍ راجعةٍ حـول سـلوكاتهم ومـستوى تطبـيقهم للشفافية من وجهة نظر العاملين معهم.
3. تقديم اقتراحات وتوصيات يستفيدُ منها العاملونَ والباحثونَ في الميدان التربوي
4. الحاجة لإثارة اهتمام الباحثين والدارسين بإمكانية تناولهم موضوعِي الدراسـة مع متغيرات أخرى.

5.1 حدود الدراسة:

تتحددُ هذه الدراسة بالحدودِ التالية:

1. حدود بشرية: اقتصرت هذه الدراسة على المعلمينَ في مـدارسِ منطقـةِ تبـوك التعليميةِ في المملكة العربية السعودية.
2. حدود مكانية: اقتصرت هذه الدراسة على المدارسِ الحكوميةِ في منطقـة تبـوك التعليمية.
3. حـدود زمانيـة: طُبقـت هـذه الدراسـة فـي الفـصلِ الثـاني مـن العـامِ الدراسي(2010/2009).

1. 6 مصطلحات الدراسة:

الشفافية: تعني "وضوحُ التشريعاتِ وسهولةُ فَهمِها واستقرارِها وانسجامِها مـع بعضها، وموضوعيتُها ووضوحُ لغتِها ومرونتِها وتطورِها وفقاً للتغيراتِ الاقتصادية والاجتماعية والإدارية وبما يتناسب مع روح العصر، إضافةً إلى تبسيطِ الإجراءات ونشرِ المعلوماتِ والإفصاحِ عنهـا وسـهولة الوصـول إليهـا" (اللـوزي، 2000، ص148).

الشفافية الإداريـة: وتعني الوضوح في اتخاذ القراراتِ الإداريةِ ورسـم الخطط والسياسات التي تتوافقُ مع العصر، كمـا تعني التوافـق مـع أخلاقيـاتِ الخدمـة

العامة، وأنظمـــة النزاهـــة والوطنيـــة والكـــف عن إســـاءة استخـــــدام الوظيفـــة العامة (Abel, 2002).

وتقاس في هذه الدراسة من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس الشفافيةِ.

الرضا الـــوظيفي: يُعرف الرضا الوظيفي بأنه " عبارة عن مشاعرِ العـــاملينَ تجـــاهَ أعمالِهم الذي ينتجُ عن إدراكِهم لما تقدمُهُ الوظيفةُ لهم، ولما ينبغي أن يحصلوا عليهِ من وظائفِهم (شاويش، 2007، ص110)، ويقاسُ في هذه الدراسة من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس الرضا الوظيفي.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمنُ هذا الفصل مراجعةً للأدبِ النظري والدراســاتِ الــسابقةِ ذاتِ الــصلةِ بموضوعِ الدراسة الحالية، حيث قامَ الباحثُ بتقسيم هذا الفصل إلى جُزأين:

الجزء الأول: استعرضَ فيه الأدبَ النظري المتعلق بمفرداتِ عُنــوانَ الدراســةِ وهي: الشفافية الإدارية، والرضا الوظيفي.

الجزء الثاني: فقد تناولَ الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيــرات الدراســة، وذلك على النحو التالي:

1.2 الإطار النظري:

تعد الإدارة أداةً فعالةً ووسيلةً هادفةً لتحقيقِ الأهداف في كافــةِ مجالات الحياة، ولقد شهدت الإدارة العامة خلالَ العقدينِ الماضيين إصلاحاتٍ عديــدةٍ ورئيــسيةٍ ذاتَ علاقةٍ بعملياتِ وهياكلِ القطاعِ العام، وذلك بسببِ الشعورِ بوجودِ قــصورٍ فــي الأداء وضعفٍ في الكفاءةِ وتفشي مظاهرَ الفساد.

وقد تزامنَ هذا الإصلاح مع تغيراتٍ جذريةٍ في البيئةِ العالميةِ اقتضتها العولمةُ وما رافقها من تطورٍ في مجالِ المعلوماتية وتكنولوجيا الاتــصال، وبــروز ســيطرة واضحة لمنظماتٍ عالمية، كمنظمة التجارة العالمية على توجيه اقتصاد الدول، وهــذه التغييرات أدت إلى ظهور فلسفةٍ جديدة في إدارةِ شؤون الدولةِ الحديثــةِ يطلــقُ عليهــا بالإدارة العامة الجديدة، أو إعادة اختراع الحكومة، وهي متشابهة من حيث تعامُلِها مع دورِ القطاع العام الذي أخذَ بتوجهات لتطبيق أشكال التخاصية، والأخذِ ببعضِ مفــاهيم القطاع الخاص (الكيلاني، 1997).

ومن هذا المنطلق، فالإدارة تعدُّ من مقوماتِ التقدم الهائل في مختلــفِ نــواحي الحياة السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية، والفكرية، التي تَميَّزَ بهــا هــذا العصر، ويشهدُها العالمُ والمجتمعاتُ المتحضرة باعتبارها من الأساسياتِ الضرورية التي لا غنى للمجتمع عنها، فهي حجرُ الأساسِ لبناءِ أي مجتمع وتقدمه، من أجلِ تحقيقِ

الأهداف واستثمار الإمكانات المادية والمالية والبشرية أفضلَ استثمارٍ مُمكــن، وذلــكَ لشمولِ وظائفها وامتدادها إلى أكثر من مستوىً تنظيميٍّ لتحقيقِ أهدافٍ مشتركة، ومــن هذا المنطلق تعد الإدارة مسؤولةً أمامَ المهتمينَ بالمؤسسةِ وذوي المصلحة بها، فهــي ملتزمة بالإجابةِ عن كل ما يتعلق بأدائِها أو وفائِها بمسئولياتِها (الديب، 2000).

إن القيادةَ الإداريةَ المتمكنة والمسؤولة تفرضُ الاحترام داخلِ المؤسسة، فتــأتي مساءلتها مقبولةً ولطيفة، فيجب أن يكون المديرُ قادراً على إدارةِ شؤونِ مؤسسته بشكلٍ صحيح، بحيث تصبح المساءلة جزءاً من إجراءات العمل.(McPherson, 2001) .

ويعتبر النظام التربوي من أكثرَ الأنظمةِ أهميةً وحساسيةً في المجتمع، لأنه يعــد المصنعَ البشري الذي يقومُ ببناءِ الأجيالَ في كافــةِ الجوانــب المعرفيــة والمهاريــة والاجتماعية والانفعالية والثقافية، ويعتبر النجاحَ أو الفشلَ لهذا النظام نجاحاً أو فــشلاً لكافةِ مؤسساتِ المجتمع وأنظمته الأخرى، وهذا يحتم بأن يكون النظام التربوي محــطَّ أنظارٍ واهتمامٍ ومتابعةٍ مستمرةٍ ودائمةٍ للتعرفِ على جوانبِ قوتِّهِ وضعفِه، مــن أجــلِ العملَ على تصحيحِ مسارِه في أي نقطةٍ أو مرحلةٍ يتخللُها انحرافاً يضرُّ بمصلحةِ وجودةِ مخرجاته، ولهذا نجدُ بأن هذا النظامَ بحاجةٍ إلى نوعٍ خاصٍ مــن الرقابــةِ والمتابعــةِ لتصحيحِ مسارِه وتذليلِ العقباتِ التي تحولُ دون تحقيقِ أهدافه، وهذا لا يتأتَّى إلا بتحقيقِ مفهومِ الشفافية بشكلٍ صــحيح، وذلــك بــأن تــصبح جــزءًا رئيــسًا ومهمًــا فــي النظام(McQuade & McMurfy, 2000).

وتعد الشفافية في الإدارةِ أحدَ العناصرِ المهمة التي تستحق البحثَ والاهتمــام، وقد ظهرَ الاهتمام بها جلياً في مؤتمر المنظمة العربية للتنمية الإداريــة فــي مجــال النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية، والذي عقد بمشاركةٍ دوليةٍ واسعةِ النطــاق فــي مصرَ سنة 1999م، وكان تحت عنوان " آفاق جديدة في تقويــة النزاهــة والــشفافية والمساءلة الإدارية كمنظور استراتيجي ومؤسسي"، حيــث ركــز علــى الجوانــب الإستراتيجية والمؤسسية والسلوكية في تناولِ وتحليلِ جهود وبرامج تقويــة النزاهــة والشفافية والمساءلة الإدارية ومكافحة الفساد الإداري، موضحاً أن الشفافية كمفهــوم ترتبط بعملية الإصلاح الإداري، حيث تعمل عند تطبيقها بالشكل المناسب على تخليص

المؤسسة من أبعاد المحسوبية، وتدفعها نحو الاستقامة والعمل وفق قواعد الجدارة وتكافؤ الفرص.(Martin, 2000).

والشفافية بِجوانبها وأبعادِها وعملياتِها جميعاً ليست تحقيقاً أو محاكمةً فحسب، بل هي جملةٌ من العملياتِ والأساليبِ التي يتمُّ بمقتضاها التحقق من أن الأمورَ تسيرُ وفقاً لما هو مخططاً لها، وضمن أقصى المستطاع، بحيثُ يتمُ الأداءَ ضمنَ الأطرِ التي حددتها الأهدافُ وفق المعايير المتفق عليها للوصول بالنظام إلى مستوىً متميزٍ من الكفاية والفاعلية دون أي تسيب أو إهدار(ارتيمية، 2005)

مفهوم الشفافية:

يعدُ مفهوم الشفافية الإدارية من المفاهيمِ الحديثةِ التي لا يزالُ يكتنفها الغموض، ولم تتضح معالمُها بعد، على الرغمِ من كثرة الحديثِ عنها، والمتصفحُ للكتاباتِ الكثيرةِ التي استَعملت هذا اللفظ، يجدُ أن كلمةَ (الشفافية) ترتبطُ بشكلٍ كبيرٍ بمفاهيمِ المصداقية، والنزاهة، والعدل، أو الوضوح، أو المكاشفة، أو الصراحة، أو دالةً على عكسِ الفساد، كما استعملته منظمة الشفافية العالمية، وغير ذلك من المعاني والألفاظ. كما ارتبطَ مفهومُ الشفافية بمفاهيمَ أخرى مثل الديموقراطية، والمساءلة، والحاكمية، والتمكين والحرية، وحقوق الإنسان، وارتبط بجميع العمليات الإدارية ووظائفها، فأصبحَ الحديثُ يدورُ حولَ شفافية التخطيط، أو شفافية التنظيم، أو شفافية التوجيه، أو شفافية التقييم، أو شفافية اتخاذ القرار، كما تم تضمينُه في العديدِ من المداخلِ الحديثة في مجال الإدارةِ والتي جاءت تحت مسمياتٍ مختلفة مثل الإدارة المفتوحة، والإدارة على المكشوف، والإدارة المرئية، والإدارة بالرؤية المشتركة، كما أن هذا اللفظ أصبحَ يترددُ على ألسِنة الجميع من رؤساء دول أو رؤساء حكومات، أو رؤساء منظمات حكومية أو نقابات (أبو كريم، 2005).

والشفافية بالمفهوم اللُّغوي استناداً إلى الجذرِ (شف)"الخفة ورقة الحال" أو "الشيء القليل" أو"الشيء الرقيق الذي يُرى ماخلفه"(بعلبكي، 1986، ص985)

وأما في المعنى الاصطلاحي فتعددت التعريفات حول هذا المفهوم ومنها " وضوحَ التشريعاتِ ودقةَ الأعمالِ المنجزةِ داخلَ التنظيمات وإتباع تعليماتٍ وممارساتٍ إداريةٍ واضحةٍ وسهلةٍ للوصولِ إلى اتخاذِ قراراتٍ على درجةٍ كبيرةٍ من

الموضوعيةِ والدقةِ والوضوح"(اللوزي، 2000، ص148)، وقد سيطر مفهوم الشفافية في الإدارة على اهتمامِ كثيرٍ من الإداريينَ والاقتصاديينَ بسبب التطوراتِ الفكريـــةِ الحديثة في الإدارة، وقد رُبِطَ مفهوم الـــشفافية بكلمـــاتٍ أربـــع هـــي: المـــصداقية والإفصاح، والوضوح، والمشاركة، بل تعدَّى معناها إلى القولِ أنها نقيض الـــسرية، فالسرية تعني أن تُخفي أفعالاً عن قصد، وبالتالي يُقصدُ بالشفافية إماطة الستار عـــن تلك الأفعال وعن قصدٍ أيضاً(عليوة، 2001).

أما ماير (Mayer, 2003) فقد عرَّفها بأنها التخلصَ من الفـــسادِ أو الـــسيطرة عليه، وتوزيع المصادر بشكلٍ عادل، وعرَّفها (الشيخ، 1997، ص357) و(الراشدي، 2007، ص15) بأنها "الوضوحُ التام في اتخاذِ القرارات ورسم الخطط والـــسياسات وعرضها على الجهات المعنية بمراقبةِ أداء الحكومة نيابةً عن الـــشعب، وخـــضوع الممارسات الإدارية والسياسية للمحاسبة والمراقبة المستمرة ".

وعرَّفها(خرابشة، 1997، ص341) بأنها " وضوحُ التشريعات وسهولة فهمِها واستقرارِها وانسجامِها مع بعضها، وموضـــوعيتها، ووضـــوح لغتهـــا، ومرونتهـــا وتطورها وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية بما يتناســـب مـــع روح العصر، إضافةً إلى تبسيطِ الإجراءات، ونشرِ المعلومات والإفصاح عنها وســـهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحةً للجميع".

ويرى (منصور، 2000، ص59) أن الشفافية هي "توفر المعلومـــات لعامـــةِ الناس حولَ السياسات والنظم والتعليمات والقوانين والقرارات الحكومية"، وعرَّفهـــا (حسن نافعة)، على أنها "الوضوح الكاشف لأي انحراف أو خروج على القانون، أو أي محاولة للخداع والتضليل"(داوود، 2004، ص173).

والمتأمل في التعريفات السابقة يرى أنها ركزت على الوضـــوح والإفـــصاح عن المعلومات سعياً إلى ضبطِ العملية الإدارية ومنعِ الفساد بكافةِ صورِهِ وأنواعه.

بدايات الشفافية:

شهدت السنواتُ الأخيرة حركاتٍ إصلاحيةٍ في بعضِ الأنظمةِ التربوية بعد أن وُجِّهَ النقد إلى هذه الأنظمة بقصورِها عن مواكبـــةِ مـــستجدات العـــصر، وتـــدني مستويات مُخرجاتها، فثورةُ المعرفةِ وتكنولوجيا المعلومـــات والاتـــصال والتطـــور

السريع في المؤسسات الصناعية والتجارية والخدمية، وظهور التنافسية بين هذه المؤسسات لاستقطابِ القوى العاملة المؤهلة في مهاراتِ الحاسوبِ والتجارةِ الإلكترونية، والاقتصاد المعرفي، وإدارة المعلومات، والتركيز على مفهوم الجودة، وإدارة الجودة الشاملة في تحسينِ المنتج والخدمات في سوق حر عالمي مفتوح، كل هذه العوامل وغيرها أجبرت الأنظمة التربوية على مراجعةِ أهدافِها وسياساتها وبرامِجها وطرق تدريسها وتدريبها(المصري، 2001).

ففي الولايات المتحدة الأمريكية (الأكثر تقدماً بين الدول المتقدمة) مثلاً، وجهت انتقاداتٍ حادةٍ لنظامها التعليمي منذ أن صدر التقرير المشهور (أمة في خطر) عام 1983م، وما تبعهُ من تقاريرٍ عن هذا النظام وتدني مستوى التحصيل في المدارس الأمريكية في الرياضيات والعلوم والقراءة، حيث جاء ترتيبهم الرابع عشر بين البلدان المشاركة المنافسة، وتفوقت عليه دولاً فقيرةً ونامية مثل كوريا الجنوبية وتايوان، ولقد ترتب على هذا الوضع ظهورُ ثلاثِ موجاتٍ إصلاحيةٍ في النظام التعليمي الأمريكي تدعو جميعُها إلى تبني نظاماً فاعلاً للشفافيةِ على مستوى المدرسة والمقاطعة والولاية والدولة (مواري،2001).

جاءت الموجةُ الأولى في الثمانينات بعد ظهور تقرير (أمة في خطر)، حيث طالبت المدارس بتطويرِ المناهجَ والتركيزِ على المواد الأساسية (الرياضيات والعلوم والقراءة والتاريخ)، ورفع مستوى تأهيلِ المعلمينَ ونادت باللامركزية على المستوى الفردي للمدرسة، ووضع معاييرَ لأداءِ الطلبة تكونُ المدرسة مسؤولةً على أساسها، وجاءت الموجةُ الثانية في التسعينات، بعد صدورِ تشريعٍ تبناهُ جورج بوش الأب عام 1991م بعنوان " أمريكا عام 2000، إستراتيجية للتعليم"(بيرتوك،2001).

وتشير الشفافية إلى وجود بيئةٍ تنظيميةٍ يمكنُ فيها للجمهور أو المعنيين أن يحصلوا على صورةٍ واضحةٍ وحديثةٍ عن أهداف المنظمة وإطارها القانوني والمؤسسي، والبيانات والمعلومات المرتبطة بسياساتِها، والعمليات المتعلقة بصياغةِ قراراتِها وأحكام المساءلة والرقابة المتبعة لضمانِ النزاهة، كما تعتبرُ ركناً أساسياً من أركانِ الحكمِ الجيد، وهذا يشيرُ إلى وجودِ ثلاثةَ أطرافٍ للشراكةِ في الحكومة وهي: الحكومة، والقطاع الخاص، ومؤسسات المجتمع المدني، إذ أنه في غياب

الشفافية ينتشرُ الفسادَ ويترتبُ عليه انخفاض كفاءة المؤسسات بشكلٍ عـــام، وهـــذه التشاركية ثلاثية، ولا يمكن أن تثمرَ نتائجُها إلا في ســـياقٍ مجتمعـــيٍ قـــائمٍ علـــى الديمقراطية والشفافية واحترام حقوق الإنسان (ليبينا، 2001).

الشفافية والمساءلة:

الشفافيةُ والمساءلةُ مفهومانِ مترابطانِ يعززُ كلاً منهما الآخـــر، ففـــي غيـــاب الشفافية لا يمكن وجود مساءلة، وما لم يكن هناك مساءلة فلن يكون للشفافيةِ أيُّ قيمةٍ تذكر، ويسهمُ وجود هاتين الحالتين معاً في قيامِ إدارةٍ فعالةٍ وكفوءةٍ ومنـــصفةٍ علـــى صعيدِ المؤسسات العامة والخاصة (الراشدي، 2007).

فالشفافية والمساءلة إذا اختفتا فقد يتعذر تحديدُ حجمَ الفسادِ أو قياسه على نحوٍ دقيق، فهي ثقافة جمعية تسهم فـــي ممارســـة الديمقراطيـــة علـــى نحـــو صـــائب وسليم(الناصر، 2002)

وأشار (عاشور، 2001) إلى أن الشفافية الإدارية تتطلب كفـــاءة عاليـــة مـــن المساءلة وأن العلاقة بين الشفافية والمساءلة هي علاقة طردية، بمعنـــى أنـــه كلمـــا زادت كفاءة المساءلة زادت الشفافية.

وانطلاقاً من القناعةِ بأن انتشارَ ممارساتِ الفساد في العديدِ من دولِ العالم بشكلٍ عام، والدول النامية بشكلٍ خاص، فإن هذه الممارسات تعيقُ وبشكلٍ كبيـــرٍ الجهـــود المبذولة لتحقيق التنمية الشمولية وإدامتها، وإن الحاجة ماســـة لإبـــداء المحـــاولات واتخاذ الخطوات العملية على نطاقٍ واسعٍ لتحسين مستوى الأمانة في التعامل بـــين الأطرافِ المختلفةِ في المجتمعات سواء أكانت للدول النامية أو المتقدمة حيث يعزز مبادرات البنك الدولي ومشروع الأمم المتحدة الإنمائي منظمات دولية مثل: الشفافية الدولية في ألمانيا لتعزيز دور الشفافية والمساءلة كأساسيات للحكمانية الجيدة، فكمـــا يقول (بتر إيغن Peter Egan) رئيس مجلس إدارة الشفافية الدولية "بأنه لم يـــسبق أن كان الاهتمام العالمي لتحسين الشفافية والمساءلة أكبر مما هو عليه الآن، سواءً فـــي القطاع العام والخاص، أو في المنظمات الدولية وغير الحكومية" ويتم حالياً التعبيـــر دولياً عن الاعتقاد بأنه بوسع زيادة الشفافية ليس تحقيق مستويات ذات معنـــى مـــن المساءلة فقط، وإنما بوسعها القيام بذلك بفعالية عالية ومن ضبطٍ للتكاليف، كما يوجدُ

ثمةَ إدراكٍ باستحالةِ إحداثِ تغييراتٍ جوهريةٍ ومستديمةٍ في المواقفِ والممارسات ما لم يتم تسخير طاقاتِ قوى المثلث الوطني لأي بلد وهي: الحكومة، القطاع الخاص، المجتمع المدني (الكايد، 2003)

الشفافية والفساد

الفساد مفهومٌ واسعٌ يشيرُ إلى انعدامِ القيمِ الأخلاقيةِ السليمة، ويستمدُ قوَّتَه من الغموضِ وعدمِ الوضوح، فالعلاقة بين الشفافية والفساد علاقة عكسية فكلما ازدادت الشفافية ارتفعت إمكانية محاربة الفساد، كما إن ارتفاع معدل الفساد يعتبرُ مؤشراً على انخفاضِ أو انعدامِ الشفافية، وقد تزايد الاهتمام العالمي في السنوات الأخيرة للتصدي للفساد بشتى صوره وأشكاله، إذ أنه يعتبر العدو الأول للتنمية والديمقراطية، ومشجعاً لكل مظاهر الفوضى وعدم احترام القانون (أبو كريم، 2005).

وقد وجدت بعض الإدارات فوائد وآثاراً ايجابيةً لتطبيقِ الشفافية كونَها تعملُ على محاربةِ الفساد بكافة صوره وأشكاله، فشفافية التشريعات وعدم قابليتها للتأويل يساعد في منع الانحراف، كما أن شفافية التشريعات تساعد في إزالة المعوقات وتبسيط الإجراءات والإنجاز بسرعة، بعيداً عن الاجتهاد الشخصي في تفسير الأنظمة من قبل الموظفين (عليان وجرار، 1997).

ولكي تساهم الشفافية بدورٍ فعالٍ في مكافحةِ الفساد الإداري، فلا بدَّ من توافرِ مجموعة من العناصر وهي: (اللوزي، 2000؛ الشيخ، 1997)

1- ضرورة تحقيق مستوىً متقدم من التطوير الإداري.
2- ضرورة إيجاد برامج إصلاحية للأنظمة والتشريعات.
3- ضرورة إشباع حاجاتِ المجتمع من التعليم.
4- تطوير نظام تقييم الأداء لجميع العاملين واستخدامِ مبدأ الكفاءة في الترقيات.
5- تقييم الأداء الفردي والمؤسسي للتنظيمات الإدارية.
6- بذلُ الجهد للتعرفِ على الأسباب المؤديةِ إلى ممارسة الفساد الإداري بأشكاله بين العاملين في المنظمة.

7- تحسين وتطوير السلوك الأخلاقي الوظيفي بين الأفراد العاملين في التنظيمات الإدارية.

8- وضع برامج للرقابة الإدارية لمحاربة الفساد الإداري ومعاقبة الفاسدين.

الشفافية والقيادة

اعتبر (الدويك، 2005) مدير المدرسة الفعَّال، الذي يجعلُ مدرستَه ناجحةً ومميزةً قائداً تربوياً، لأن ممارساته تتعدى مجرد تسيير شؤون المدرسة وفق التعليمات المحددة من الجهات العليا، فهو يملك رؤيةً واضحةً لما يجبُ أن تكونَ عليه المدرسة، ويخلقُ الدافعيةَ لدى المعلمينَ للمشاركةِ في تنفيذها عن قناعةٍ تامة، ويتواصلُ بفاعليةٍ مع المعلمين، ويعملُ على توفيرِ المصادر المتعددة، وتحسين ظروف التعليم في غرفة الصف، ويعمل على تطوير المدرسة في كل المجالات، ويحظى بثقة المعلمين وتقديرهم.

ويعد عامل القدرة على القيادةِ بشفافية من العوامل التي تسعى إليها المؤسسات بهدف الوصول إلى بيئةٍ تنظيميةٍ داخلية مرنة لهذه المؤسسة، وخالية من أي مشكلات غير موضوعية، فمن خصائص المؤسسات التي تسعى إلى إحداث تغييرٍ وتطويرٍ فيها هي المؤسسات التي تجعل الشفافية أهم أهدافها، وهذا يتطلب التعديل في أنماط القيادة والوظائف والنشاطات القيادية المتبناة داخل المؤسسة، كما يعد العنصر البشري في المؤسسة عاملاً من عوامل الحاجة إلى وجود قيادة شفافة، تتنوع بتنوع المؤسسات واختلاف الشخصيات والأدوار والوظائف والمواقف قيادة قادرة على التغيير في هياكلها وعملياتها على النحو الذي يمكنها من التواؤم والانسجام والمواكبة لما يجري حولها(مرسي، 1998).

ويعمل القائد الإداري على تنسيق جهوده وجهود العاملين معه من أجل تحقيق أهداف الشفافية، فالقيادة والإدارة يكمل كلاً منهما الآخر، والقائد هو فردٌ من أفرادِ الجماعة يمارسُ نوعاً من التأثيرِ في سلوكها(صوفان، 1989).

كما أسهم الباحثون من أمثال (Froom, 1973) بتطوير نموذج القيادة الذي يتناول صنع قرارٍ تشاركيٍ شفاف في إطار عمل المنظمة، والذي صمم لمساعدة المديرين على تحديد متى يستخدمون النموذج التشاركي للقيادة بعكس النموذج

الاستبدادي، فبدلاً من تبني نموذج القيادة المريح جداً (Most Comfortable) اقتــرح فروم(Froom)، أنه على القادة أن يكونوا مرنين في طريقتهم السلوكية، وأن يحللــوا جميع مواقف القيادة، وبعد ذلك يختاروا الطريقة التــي تلائــم الظــرف الأفــضل، ونموذج هذا القرار المشتق ظرفياً صمم ليصف النموذج الملائــم لموقــف معطــى للقيادة، إن عمل فروم(Froom) ألقى الضوء على حقيقةٍ مفادُها أنه لا يوجــد نمــط قيادي يصلح لجميع المواقف وأفضل هذه القيــادات هــي القيــادة القائمــة علــى الموضوعية والشفافية في القيادة، وهدف فروم(Froom) إلى تقــديمِ نمــوذج يحــددُ مقدارَ مشاركة المرؤوسين باتخاذ القرار في مختلف المواقف التــي يتعامــل معهــا المدير كقائد، ولابد للمدير الذي يتصف بالشفافية أن يمتلك مواهب متعددة، فواجــب المدير أن يبدع ويبتكر ويقدم الخبرات للمرؤوسين (Tuttel, 2006).

التحديات التي تواجه تطبيق الشفافية:

تواجه المنظمات الحكومية والخاصة تحدياتٍ عديدة في تطبيقِ مفهوم الــشفافية، حيث يتطلب الوصول إليها العديد من الإجراءات الإدارية، حيث يأتي الهــدف مــن تطبيق مفهوم الشفافية من أجلِ إحداث نقلة نوعية وتطويرِ أداءِ الدوائر والمؤســسات الحكومية في خدمة المواطنين والمستثمرين، وتعزيز التنافسية الإيجابية بين المؤسسات والدوائر الحكومية والخاصة، بالإضافة إلى تبادلِ الخبرات المتميزة بين المؤســسات، ومشاركة بعضها البعض في الممارسات الإدارية الناجحة وصولاً إلى تقــديمِ الأفــضلَ للمواطنين العاملين والمستهلكين(عبدالرحمن، 2001).

كما يرتبطُ مصطلح الشفافية بالأخلاقِ بشكلٍ عامٍ وبقضايا الــصوابِ والخطــأ، والعدلِ والظلم، وبتعبيرٍ آخر، هو نظامٌ من المبادئ التي تحــدد الــسلوكَ الــصائب والسلوك الخاطئ لشخصٍ أو مجتمعٍ ما، وقد تتباينَ درجةُ الالتزامِ بالــشفافيةِ بــين مجتمعٍ وآخرَ، أو من شخصٍ إلى آخر بتأثير الدينِ والثقافةِ والعمــر، وقــد يخلــطُ البعضَ بين السلوك الأخلاقي والسلوك المنضبط، وللتمييز بينهمــا يــشارُ إلــى أن السلوك الأخلاقي موجهٌ بالتعاليم الدينية، في الوقت الذي يكونُ فيــه القــانونُ هــو الموجهُ للسلوكِ المنضبط (قرقش، 2002).

والأخلاق المهنية في العملِ هي الأساس والركيزة الأولى التي يقام عليها بنيان المهنة للعاملين في المؤسسات، وأن القواعدَ والقوانينَ الخاصة بالأخلاق المهنيـة أو السلوكَ المهني تسهمُ إلى حدٍ كبيرٍ في الحفاظِ على الكرامةِ المهنيةِ وتوجهُ السلوكَ نحو ممارسةِ الوظائف والواجبات وتقديم الخدمات وفقاً لمبادئ وقواعدَ مقننة ومتفقٌ عليها من قبل العاملين بهذه المهنة، وتعد الانطلاقةَ الأولى لمفهومِ الشفافية الجديد سواء أكانت في المجالِ الاقتصادي أو المجالات الإدارية؛ أي (المؤسسات، والدوائر الحكومية في المجتمع) بما تتميز به المجتمعاتِ المتقدمةَ من تداخل نظمها، حيث يتأثرُ النظام التربوي بالنظام الاجتماعي، والذي بدوره يتأثر بالنظام الاجتماعي والذي بدوره يتأثر بالنظام الاقتصادي الذي بدوره يرسم ويحدد اتجاهه من قبلِ النظام السياسي السائدِ في الدولة(Abel, 2002).

وتظهر أهميةُ الشفافية من كونها تساعد على المشاركةِ بفاعلية لتطوير كافة نواحي (الخدمة المدنية)، وللمساهمةِ في بناءِ الاعتماد على الذات بتحقيق نوعية أداءٍ أفضل في القطاعِ العام والخاص، وهو التركيزُ على أهمية الشفافية في القوانين والأنظمة المطبقة في القطاع العام، بهدف بلورة ميثاقٍ وطني لترسيخ مفهوم الشفافية، والشفافية كمبدأٍ إداري في المؤسسات تقوم ببعض الممارسات المتشبعة، والتي تصبُ في مجال اتخاذ القرارات والتعليمات والاتصال والعلاقات والتطوير الإداري، ويختلف رؤساء الأقسام في درجة تصوراتهم لتلك الممارسات ذات العلاقة بالشفافية حسبَ درجة فهمهم لتلك الممارسات وتطبيقهم لها (الطشة، 2007).

والمدرسةُ شأنُها شأن أي مؤسسة تسعى إلى تبني وتطبيق الشفافية الإدارية لمواكبة مفاهيم الجودة التي أصبحت في الوقت الحاضر محور اهتمام العديد من المنظمات الحكومية في الدول المتقدمة، والتي تسعى إلى مقابلة احتياجات عملائها والارتقاء بخدماتها، وقد وجدت المؤسسات التعليمية مفهوم الشفافية الوسيلة الأمثل في معالجة كثيرٍ من المشكلات المعقدةِ التي تعاني منها هذه الأجهزة التعليمية مثل ارتكاب الأخطاء وتكرار النشاطات، والهدر، وعدمِ رضا المستفيدين وغياب التدريب لدى العاملينَ فيهما، وقلةِ استخدام البيانات والمعلومات في اتخاذ القرارات (دعيبس، 2004).

عناصر الشفافية الإدارية:

تقوم الشفافيةُ الإدارية على مجموعــةٍ من العناصر والمكونـــات لعل أبرزهـــا (خرابشة،1997؛ الطشة،2007؛ ارتيمية،2005):

الإفصاح عن المعلومات

وتعتبرُ الوسيلةَ الأساسية في التفاهمِ وهي شرطٌ أساســيٌ لأي جهــدٍ بــشري مشترك، فإفصاحُ الإدارة العامة عن سياستِها وانفتاحِ نشاطها المركزي على المجتمع المحلي، والذي يحقق للإدارة مجموعةً من الفوائد مــن أهمهــا: الحــصول علــى معلوماتٍ مجانيةٍ وسهلةٍ تتعلقُ بنشاطِها ويؤثرُ في مستقبلها، ويوضحُ الحاجــةَ إلــى قوانينَ افتراضية، ويحولُ دون ظهور مشكلاتٍ تقعُ خلالَ تنفيذ القرارات يكون سببها نقصُ الوعي بشؤون القوانينِ المستقبلية.

الوصول إلى المعلومات

يعد حقُ الحصول على المعلومات من الحقوق الأساسية للإنسان ويلعــب دوراً في ترويج القيم الاجتماعية ويعتبر أيضاً أداة هامة لضبط الفساد وعاملاً هامـــاً فــي المساءلة الديمقراطية ويلعب دورا مركزياً في تعزيز المشاركة الفاعلة، وهو أيــضاُ ضروري في ضبط سير المعلومات فالوصول إلى المعلومات هو الشفافية كلها.

المشاركة في القرارات

تعد عناصر المشاركة مكوناً أساسياً من مكونات الشفافية الإداريـــة، ولا يمكــن تصور وجود شفافية حقيقة في أجواء الانغلاق والجمود ومركزية القرار والالتــزام بحرفية النظام.

فوائد الشفافية:

تعمل الشفافية على تحقيقِ العديد من المزايا والفوائد منها (السيد، 2003):

1. تعمل على المشاركةِ الفعلية وتحمل المسؤولية في كافة المستويات والمجالات.
2. تركز على مساهمة الجميع في حل المشكلات وترشيد التكاليف ودعم المنظمة.
3. توسع دائرة مسؤولية تحقيق النجاح لتشمل جميع العاملين والإدارة من خـــلال المشاركةِ في حقوق الملكية لتفعيل دور الرقابـــة الذاتيـــة لتحقيـــق الأهــداف والارتقاء بالأداء الإنساني.

4. تحتوي على مناشط ومداخل تحفيزية متعددة ومراعـــاة المـــداخل الـــسلوكية وتنشيط الدافعية وبثِ روح التعاون بين العاملين.
5. تهتم بالمشاركة في المعلومات وسرعة تداولها.

مؤشرات تطبيق الشفافية

تستندُ هذه المؤشرات إلى الدمـــــج بـــين التعريفـــات الـــواردة للـــشفافيـــة، وتشمـــل(المصري،2001؛ الكايد، 2003):

1. توفر وثائق واضحة حول أهداف المنظمة، وفلسفة عملها، وبرامجها، وإتاحتها للجمهور من خلال سن قوانين لحريةِ المعلوماتِ والحصول عليها مـــن قبـــل المواطنين المعنيين.
2. توفير معلومات للجمهور حولَ النظام الأساسي والهيكل التنظيمـــي للمنظمـــة، وكذلك نظام الموظفين، وميزانية المؤسسة.
3. إتاحة الفرصة للجمهور للإطلاع على خطط المنظمة، وإشراك الجمهور فـــي صياغة هذه الخطط والتعليق عليها.
4. قيام المنظمة بتنسيق أنشطتها وبرامجها مع شركاء محليين، أو مع الجمهـــور المستهدف.
5. تعزيز مفهوم الشفافية من خلال تطبيق الهندرةِ الإدارية والتـــي تعـــد تغييـــراً شاملاً في مجالات التكنولوجيا وأساليب العمل والهياكل التنظيمية.
6. معرفة المواطنين بأنشطة وبرامج المنظمة وكيفية الحصول علـــى خـــدماتها، وكيفية تأدية هذه الخدمة.
7. نشر تقاريرٍ دورية حول نشاطات المنظمة وتمويلها وعلاقاتها وتطوير شـــبكة معلومات بين كافة الدوائر والمؤسسات.
8. وجود سياسةٍ عامة للنشر والإفصاح عن المعلومات للجمهور المعني.

مستويات الشفافية:

للشفافية مستويان هما (فوزي، 1999):

الشفافية الداخلية، وهي توفيرُ البيانات لأعضاء المنظمـــة والعـــاملين فيهـــا، أو وجود سياسةٍ عامة تقوم على توفير الحد الأقصى من المعلومات حـــول هيكـــل المنظمة والقواعد الناظمة لعملها ونشاطها، وآليات التوظيف فيها.

الشفافية الخارجية، وهي تـــوفير البيانـــات للجمهـــور، خاصـــة المـــستهدفين والمستفيدين من نشاط المنظمة.

الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي من أبرزِ العوامل التي تؤثرُ على عطـــاءِ العـــاملين وقـــد ظهرت بداياتُ الاهتمام به في المجال الصناعي، إلا أنه اكتسب أهميةً خاصـــةً فـــي المجال التربوي، باعتبار أن البشرَ هم أهم مدخلاته، وهم كذلك أهم مخرجاته، بـــل إنه يمكن تقويم كل مخرجات العملية التربوية في المجال التربوي بعامـــةٍ والرضـــا الوظيفي للمعلم، محرك العملية التربوية بخاصة(حسين، 2001).

وقد بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين، إذ يشير كثيرٌ مـــن الباحثين من أمثال سوبر (Super) إلى أن العقود الثلاثةَ الأولى هي البداية، بـــالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي، إلا أنه ما زال هناك اختلاف حول تحديد تعريفٍ أو مفهومٍ واضحٍ لهذا المصطلح، والسبب يرجعُ إلى ارتباطه بمشاعرِ الفرد، التي غالباً يصعب تفسيرها، لأنها متغيرة بتغير مشاعر الأفراد في المواقـــف المختلفة، حيث أن النفس البشرية تميلُ للعمل، فما دام هناك شخص يعمل فهو إما أن يكون راضياً عن عمله وإما أن يكون غير راضٍ عن هذا العمل (خليـــل وشـــرير، 2008).

ومن التعريفات التي تناولت الرضا الوظيفي ما بيّنه علاونة بقوله: إنه الشعور النفسي بالقناعةِ والارتياحِ والسعادةِ لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العواملِ والمؤثرات البيئيـــة الداخلية والخارجية ذات العلاقة(علاونه ويحي2005)

أما(سلامة، 2004) فيرى أن الرضا الوظيفي يمثلُ حصيلةً لمجموعة العوامل ذات الصلة والعملَ الوظيفي التي تقاس أساساً بقبول الفرد ذلك العمل بارتياحٍ ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن الفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق.

ويعرف (يحيى، 2002) الرضا الوظيفي بأنه عبارةٌ عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم " كما أنه محصلةٌ للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وإنجازه والاعتراف والتقدير.

كما أن مفهوم الرضا الوظيفي عن العمل مفهوم مركب وله عدة أوجه، حيث يرى بعض المختصين من أمثال ماسلو (Maslow) وليكرت (Legart) أن إشباع حاجات العاملين هو أحد المحددات الخاصة بالرضا، وآخرون كفينسز (Vinceze)، فهم يعطون الأهمية لبعض الجوانب الاجتماعية مثل روابط وأواصر الصداقة التي تربط العاملين ببعضهم البعض، ومنهم من يرجع مستوى الرضا إلى موقف المرؤوسين من رؤسائهم ونمط الإشراف الذي يخضعون له، وهناك من يعطي الاعتبارات الخاصة بالشخصية ومدى تكاملها في محيط العمل فضل تحقيق هذا الرضا (المخلافي، 2001).

وعليه يمكن القول أن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمده الفرد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها ومن الذين يخضع لإشرافهم، وكذلك من المنظمةِ والبيئةِ التي يعمل فيها، وباختصار فإن الرضا الوظيفي هو دلالة لسعادة الإنسان واستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من وفاء وإشباع لحاجاته، ويمكن القول بشكلٍ عام أن الرضا الوظيفي يتكون من الرضا عن الوظيفة، والرضا عن علاقات العمل، والرضا عن زملاء العمل، والرضا عن الرؤساء، والرضا عن بيئة العمل، والرضا عن سياسات الأفراد(علاونة، 2006).

ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمامِ الكثير من علماءِ النفس، وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هناك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين، مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع، وبالتالي كثرت البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي، وكشفت بعض نتائج البحوث النقاب عن أن الأفراد الراضين وظيفياً يعيشون حياةً أطول من الأفراد غير الراضين، وهم أقل عرضةً للقلقِ النفسي وأكثر تقديراً للذات، وأكبر قدرةً على التكيف الاجتماعي، ويؤكد البعض على أن هناك علاقةً وثيقةً بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي؛ أي بمعنى أن الراضين وظيفياً راضين عن حياتهم والعكس صحيح (Celep & Cevat, 2000).

ومن المسلمِ به أن لرضا الأفراد أهمية كبيرة، حيث يعتبر في الأغلب مقياساً لمدى فاعلية الأداء، فإذا كان رضا الأفراد الكلي مرتفعاً فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تنوه لها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عملها، أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات، ومن ناحيةٍ أخرى، فإن عدم الرضا يسهم في التغيبِ عن العمل وإلى كثرة حوادث العمل والتأخر عنه وترك العاملين المؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسساتٍ أخرى، ويؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوى العمال من أوضاع العمل وتوجههم لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم، كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخٌ تنظيمي غير صحي (Shin & Reyes, 2005).

أسباب ودواعي الاهتمام بالرضا الوظيفي:

تتعدد الأسباب والدواعي التي تعطي بمجموعها أهمية للرضا الوظيفي ومن أبرزها: (Ssesanga & Karim, 2005)

1- إن ارتفاعَ درجة الرضا الوظيفي تؤدي إلى انخفاضِ نسبة غياب الموظفين

2- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.
3- إن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثرَ رضاً عن وقت فراغهم وخاصةً مع عائلاتهم، وكذلك أكثرُ رضاً عن الحياة بصفة عامة.
4- إن الموظفين الأكثر رضاً عن عملهم يكونون أقل عرضةً لحوادث العمل.
5- هناك علاقةُ وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل، فكلما كان هناك درجةٌ عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

وعموماً يعتبر الرضا الوظيفي للموظفين من أهم مؤشرات الصحة للدائرة ومدى فاعليتها على افتراضِ أن الدائرة التي لا يشعر الموظفون فيها بالرضا سيكون حظها من النجاح قليلاً مقارنة بالتي يشعر فيها الموظفون بالرضا، مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعداداً للإستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يكون أكثر نشاطاً وحماساً في العمل وأهم ما يميز دراسة الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به (الوحيدي، 2000).

خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي بما يلي (الشنواني، 1994):

1- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:

غالباً ما يُنظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوعٌ فردي، فإن ما يمكن أن يكون رضاً لشخص قد يكون عدم رضا لشخصٍ آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقتٍ لآخر، وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

2- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:

نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلِها تلك الدراسات.

3- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:

يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالةٌ من القناعةِ والقبول ناشئةً عن تفاعل الفـــرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجـــات والرغبـــات والطموحـــات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية فـــي الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته، كما أن الحماس المتولد من الروح المعنويـــة العالية يرتبط بالإنتاجية والأداء، أما القناعة فهي تحفز الفرد إلى الامتناع عن بعض التصرفات، مثل: التغيبِ عن العمل، أو التأخر عن المواعيد، أو الإهمـــال فـــي أداء العمل.

4. للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:

حيث يعد الرضا الوظيفي محصلةً للعديدِ من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبـــة المرتبطة بالعمل، فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجةٍ كبيرةٍ على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلـــى الأسلوب الذي يقدمه للعمل، وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

5. رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى:

إن رضا الفرد عن عنصرٍ معينٍ لا يمثل ذلك دليلاً كافيـــاً علـــى رضـــاه عـــن العناصر الأخرى، كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير، وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

عوامل الرضا الوظيفي:

تنقسم عوامل الرضا الوظيفي إلى عدةِ عواملٍ وهي: (حـــسين،2001؛ عبـــاس وعلي،2007)

أ- العوامل الخاصة بالفرد:

حيث لكل فردٍ حاجات تختلف عن الآخرين في نوعها ودرجة إشباعها، وهـــذه الحاجات تشبع من خلال العمل، وكلما توفر الإشباع المناسب توفر في مقابله الرضا المناسب.

ب- محتوى الوظيفة:

من العوامل التي تلعبُ دوراً هاماً في تحديدِ الرضا الوظيفي، محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهامها والنسق الذي تسير عليه، فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة التنفيذ، فربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنةً بالأعمالِ التي يمكنُ للعاملِ أن يقومَ فيها بمهام متعددةٍ ويوجد فيها إثراءً وظيفياً، وتمكنهُ من الأداء بطريقةٍ يُظهرُ فيها قدراته وإمكاناته وخبراته وإبداعاته، وكلُّ ذلك ينعكسُ في شكلِ رضاً وظيفيٍ عالي.

ج- عوامل خاصة بالأداء:

يتحقق الرضا عن العمل نتيجةً لإدراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للأداء، وارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل، وشعور الفرد بأن قدراته تساعده على تحقيق الأداء المطلوب بما يتواءم مع الأهداف المحددة.

د- مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد:

وهو مدى ما يترتب على الجهدِ الذي يبذلُهُ الفردُ من خلالِ أداءِهِ لعملهِ والنتائجَ التي يتوصلُ إليها كالرضا والإنتاجية والتسيب الوظيفي ودورات العمل، فبعض الأفراد قد لا يكتفي بأدائه للعمل فقط، ولكن قد يكون لديه رغبةً في إنجاز أعمال تتفق مع أهدافٍ معينة، فكلما كانت درجة الطموح مساوية أو قريبة من الأهداف التي تم تحقيقها كلما كان الرضا بصورة جيدة وأكبر.

هـ - العوامل التنظيمية:

وتشمل الأنظمةَ والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيادة وأساليب اتخاذ القرار والإشرافِ والرقابةِ والعلاقاتِ بين الزملاء وعلاقةِ كل ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل.

العلاقة بين الشفافية والرضا الوظيفي:

تجدر الإشارة إلى أن هناك علاقة بين الرضا الوظيفي والشفافية من خلال زيادة الإنتاجية، فعندما لا يتحلى العمل لدى المدير بشفافية، يكون الموظف غير راضٍ عن عمله، مما ينعكس على سلوكه، فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه، ويضعف ولاؤه للمنظمة التي يعمل فيها، فينتج عن ذلك انسحاب الموظف من عمله

نفسياً من خلال شرودِ الذهن والاستغراق في أحلام اليقظة، أو ينسحب جسمياً من خلال التأخر عن العمل والخروج مبكراً أو تمديد أوقات الاستراحات والغياب وتعطيل العمل وقد يصل سلوك الموظف غير الراضي إلى محاولة الانتقام من المنظمة(الخشالي، 2003).

وفي ضوء ما سبق بيانه من تأثيرٍ للشفافية على الرضا الوظيفي، ولما للشفافية من أهميةٍ في تنميةِ وتطويرِ أداء العاملين والارتقاءِ بسلوكياتهم، فضلا عن انعكاساته الإيجابية الأخرى، كل ذلك دعا إلى الاهتمام بالشفافية كأحد الموضوعات التي شغلت أذهان العلماء والمفكرين في مجال علم النفس والإدارة، خاصةً وأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في شغل الوظائف، وبالتالي من الأهمية بمكان بالنسبة لهؤلاء أن يبحثوا عن الموضوعية والشفافية في حياتهم الشخصية والمهنية، فضلاً عن أن الشفافية قد تؤدي إلى زيادة الإنتاجية مما يعود بالنفع على الدائرة والعاملين وبالتالي الوصول إلى الرضا الوظيفي (سلامة، 2004).

2.2 الدراسات السابقة:

من خلال إطلاع الباحث على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة لم يجد الباحث – على حد علمه - دراسات سابقة تناولت متغيرا الدراسة معاً وهما الشفافية الإدارية، والرضا الوظيفي كموضوع واحد في دراسة واحدة، ومن هنا فقد عمد الباحث إلى تقسيم الدراسات إلى دراساتٍ عربية وأجنبية تناولت متغير الشفافية الإدارية، ودراساتٍ عربية وأجنبية تناولت متغير الرضا الوظيفي كلاً على حدة، كما قام الباحث بترتيب الدراسات تسلسلياً زمنياً من الأقدم إلى الأحدث:

1- الدراسات المتعلقة بالشفافية الإدارية:

أ- الدراسات العربية:

أجرت (دعيبس، 2004) دراسة هدفت إلى التعريف بمفهوم الشفافية وأهميتها في مراكز الوزارات الأردنية، ومعرفة واقع التطبيق لمبدأ الشفافية، وتكون مجتمع الدراسة من كافة المدراء الإشرافيين والتنفيذيين في مراكز الوزارات الأردنية الأكثر احتكاكاً بالمواطن، وقد بلغ عدد الوزارات (19) وزارة، تم جمع البيانات من

خلال استبيان تم تطويره لهذه الغاية، وتم توزيعه على عينةٍ عشوائية عنقودية وقد أظهرت نتائج الدراسة أن بناء الثقة المطلقة بين المواطن والحكومة من خلال الوضوح والصراحة في الإجراءات هو المفهوم الأكثرَ إدراكاً من قبل الموظفين في الدوائر الحكومية، كما بينت النتائج أن تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات كان ضعيفاً، كما بينت أن هناك فساداً في الإجراءات الحكومية تستدعي الانتباه ومحاولة القضاء عليها بالسرعة الممكنة.

وأجرت (ارتيمية، 2005) دراسة هدفت إلى تقييم شفافية أداء وزارة التربية والتعليم، وبيان واقع ومعوقات الشفافية الإدارية، حيث تكونت عينة الدراسة من (600) موظف، وأظهرت نتائج الدراسة أن اتجاه الموظفين نحو مجالات الدراسة كانت جيدة، وخاصة في مجال أهمية الشفافية في تحسين الأداء الذي حصل على أعلى درجة، وأن من أكبر معوقات الشفافية الإدارية هو نمط القيادة السائد.

وأجرى (أبو كريم، 2005) دراسة هدفت إلى الكشف عن مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري"،حيث عمد الباحث إلى تطوير ثلاث استبانات للكشف عن درجة الشفافية الإدارية، ودرجة ممارسة الشفافية الإدارية، ودرجة فاعلية الاتصال الإداري، وقد تكونت عينة الدراسة من (306) أفراد من رئيس، ونائب، وعميد، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى فهم الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية من قبل الإدارة الأكاديمية مرتفعاً، بينما كان مستوى الممارسة منخفضاً، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة تعزى إلى متغير الكلية والمستوى الإداري لصالح الرئيس، ونائب الرئيس، ثم العميد، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين فاعلية الاتصال الإداري وممارسة الشفافية، ومجالات الشفافية وفاعلية الاتصال الإداري، ومجالات ممارسة الشفافية والاتصال الإداري، وبين ممارسة الشفافية ككل ودرجة فاعلية الإداري ككل.

وقام (الطشة، 2007) بدراسة هدفت إلى الكشف عن درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها، تكونت عينة الدراسة من (380) فرداً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، كما استخدم

الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الالتزام بالشفافية الإدارية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي في جميع المجالات والأداة ككل وكانت لصالح الذكور، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة تعزى لمتغير الجنسية، وان هناك فروق تعزى لمتغير المؤهل والخبرة في مجالات الأداء والتقييم ووجود فروق تعزى لمتغير الوظيفة.

وأجرى (عمايرة، 2008) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الشفافية الإدارية الممارسة من قبل مديري التربية والتعليم، ومستوى الضغط النفسي والأمن النفسي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر هؤلاء العاملين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، وبلغت عينة الدراسة (579) موظفاً تم اختيارهم بالطريقة الحصصية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم كان متوسطاً في المجالات كافة، كما أشارت النتائج إلى أن العاملين في مديريات التربية والتعليم يعانون من ضغوطٍ نفسية بدرجة متوسطة، كما يشعرون بدرجةٍ متوسطة من الأمن النفسي، كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية سالبة بين مستوى الشفافية الإدارية الممارسة من قبل مديري التربية والتعليم ومستوى الضغوط النفسية، كما وجدت علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى الشفافية الإدارية الممارسة من قبل مديري التربية والتعليم ومستوى الأمن النفسي الذي يشعر به العاملون عند كافةِ مجالات المقاييس.

ب - **الدراسات الأجنبية:**

أجرى جونسون ولاندمان (jounson & landman, 2000) دراسة نوعية هدفت إلى الكشف عن مشاعر المعلمين في المدارس التي تغيب عنها الشفافية والنظام في واشنطن، تكونت عينة الدراسة من (2000) معلم، قام الباحث بعمل مقابلات مكثفة مع عدد من المعلمين، أظهرت نتائج الدراسة أن عمل المعلم مع المدير في الممارسات والحرية في عرض المشكلات، وتصميم العمل، والرواتب الجيدة، كما أكد المعلمون على ضرورة التقيدِ بالعدالة والقيادة الديمقراطية والشفافية في اتخاذ

القرارات، وأن غياب الشفافية يؤدي إلى إيجـاد ضـغطٍ نفـسي، وقلـقٍ، وتـوتر، وانخفاض درجة الشعور بالرغبة في العمل.

وأجرى فيلد (Field, 2002) دراسة بعنوان"الشفافية الإدارية وأثرها على الأداء الإبداعي لدى المعلمين في المدارس الحكومية" هدفت الدراسة الى الكشف عن أثـر الشفافية الإدارية وعلاقتها بالأداء الإبداعي لدى المعلمين في المدارس الابتدائية في ولاية كاليفورنيا الأمريكية أثناء الحصص الصفية، أجريت الدراسة على عينة مكونة من (40) معلماً ومعلمةً في (7) مدارس ابتدائية في ولاية كاليفورنيـا، اسـتخدمت الدراسة أسلوب الملاحظات الصفية والمقابلات للمعلمين، إضافةً إلى استبيان موزع على العينة، أظهرت نتائج الدراسة أن الشفافية الإدارية المدرسية مهمةٌ جـداً فـي التأكد من سير العمل المدرسي نحو ما تم التخطيط لـه مـسبقاً لتحقيـق الأهـداف المرسومة، والتقليل من حجم الخسائر وذلك باكتشاف نقاط التقصير قبـل تفاقمهـا، ومحاولة علاج هذا القصور مما يساعد على تعديل الانحرافات في العمل المدرسي، واستشعار المعلمين فيها بالشفافية الذاتية ومحاسبة النفس باستمرار.

وأجرى كل من سـكيلبيك وكونيـل (Skilbeck & Connell, 2003) دراسـة بعنوان" الشفافية الإدارية المدرسية الفاعلة من وجهة نظر المعلمين" هدفت الدراسـة إلى الكشف عن فعالية الشفافية الإدارية في المدارس وأثرها على أداء العاملين مـن وجهة نظر المعلمين، أجريت الدراسة على عينة مكونة من(42) معلماً ومعلمة، ممن تراوحت فئاتهم العمرية من(45-54) فما فوق في عدد من المـدارس الاسـترالية، استخدمت الدراسة أسلوب الملاحظة والمقابلات الشخصية، وقـد أظهـرت نتـائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تشير إلى أنه كلما كانت الشفافية الإداريـة المدرسية مكثفة ومستمرة زادت فعالية أداء المعلمين واستقامة أعمالهم، وأظهـرت الدراسة أيضاً ضرورة وجود شفافية إدارية ذاتِ إدارة مرنة ومستمرة تهـدف مـن خلالها إلى التحقق من أن الأعمال تسير وفق ما رسم لها في المدرسة، فهي عمليـة متابعةٍ مستمرة من جانب مدير المدرسة على المعلمين والعاملين وطلاب المدرسـة بغرض توجيه سلوكياتهم إلى ما يحقق أهداف المدرسة ويزيد من فعاليتها وكفاءتها.

وقامت سوزان وفــان (Piotrowski and Van Ryzn, 2007) بدراســة هدفت إلى التعرف على اتجاهات المواطن نحو الشفافية في الحكومة المحلية. وقــد أجريت الدراسة على عدد من المواطنين الأمريكيين، وبلغت عينة الدراسة (1687) مواطنا ومواطنة، وأشارت الدراسة إلى أن العوامل التي تجعل المــواطن مطالبًــا بالشفافية في الإدارة المحلية في الولايات الأمريكية المتحــدة تتعلــق بالأيدولوجيــة السياسية للمواطن، ودرجة الثقة بالقادة الإداريين في القطاع العام، ودرجة التعامل مع الأجهزة الحكومية.

وأجرى كارثرسي (Carruthersy, 2008) دراسة بعنوان" الــشفافية الإداريــة وعلاقتها برفع درجة الروح المعنوية في المدارس الحكومية والخاصة"، هدفت هــذه الدراسة إلى الكشف عن الشفافية الإدارية وعلاقتها برفع درجة الروح المعنوية فــي المدارس الحكومية والخاصة، أُجريت الدراسة على عينة مكونة مــن (55) معلمــاً ومعلمةً في (4) مدارس حكومية ومدرستين خاصتين في ولاية كاليفورنيا الأمريكية، استخدمت الدراسة أسلوب المقابلات الشخصية والملاحظات الصفية، وقد أظهــرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تشير إلى وجود علاقة طردية بــين الشفافية الإدارية في المدرسة وزيادة فعالية أداء المعلمــين، فكلمــا زادت الــشفافية الإدارية المدرسية على المعلمين زادت فعالية أدائهــم أثنــاء الحــصص الــصفية، وأظهرت ضرورة القيام بدورات إشرافية وتوعوية للمعلمين والمشرفين التربــويين لزيادة أهمية الشفافية الذاتية والنفسية لدى المعلمين.

2- الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي:

أ-الدراسات العربية:

أجرت (عريقات، 2003) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين المنــاخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة القــدس مــن وجهة نظر العاملين فيها، تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمعلمــين فــي محافظة القدس والبالغ عددهم(1901) منهم (59) مديراً ومــديرة و(1842) معلمــاً ومعلمة، وبلغت عينة الدراسة (342) فرداً، منهم (31) مديراً ومديرة و(311) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة المناخ التنظيمي السائد متوســطة، كمــا

أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المديرين والمعلمين لدرجة المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم تعزى إلى المتغيرات: النوع الاجتماعي للمدرسة وكانت لصالح العاملين في مدارس الذكور، الوظيفة ولصالح المديرين، النوع الاجتماعي ولصالح الذكور، المؤهل العلمي وكانت لصالح العاملين من حملة درجة الماجستير، الخبرة العملية ولصالح ذوي الخبرة الأكثر من 10 سنوات، كما بينت الدراسة بأن درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية متوسطة من وجهة نظرهم ونظر مديريهم، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المديرين والمعلمين لدرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارسهم تعزى إلى المتغيرات: الجهة المشرفة على المدرسة وكانت لصالح العاملين في المدارس الخاصة، كما أكدت على وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي السائد والرضا الوظيفي لدى معلميها من وجهة نظر العاملين فيها.

وفي دراسة (علاونه، 2006) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والعلاقةُ بينهما عند معلمي المدارس الخاصة في مدينة نابلس، وأثر النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والعمر في مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند معلمي المدارس الخاصة في مدينة نابلس، وقد تحدد مجتمع الدراسة في معلمي المدارس الخاصة في مدينة نابلس جميعاً، وتم اختيار عينة منهم بلغ حجمها(126) معلماً ومعلمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي عند معلمي المدارس الخاصة في مدينة نابلس مرتفعاً، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والعمر، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والعمر، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

وأجرى (خليل وشرير، 2008) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي وبعض المتغيرات الديمغرافية، تكونت عينة الدراسة من (360)

معلماً ومعلمة، وكانت المتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة الدراسية) وبلغ عدد المدارس (18) مدرسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا ككل لصالح الإناث، وحملة الدبلوم والمرحلة الأساسية الدنيا، ولم يكن هناك فروق في الرضا عن المادة، أما بالنسبة لتحقيق المهنة للذات فكانت الفروق لصالح الإناث، وحملة الدبلوم والمرحلة الأساسية الدنيا، وبالنسبة لطبيعة العمل وظروفه، والعلاقة بين المسؤولين كانت لصالح الإناث، حملة الدبلوم والمرحلة المتوسطة والأساسية الدنيا، ولم يكن هناك فروق لسنوات الخبرة.

كما أجرى (غنيم، 2008) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية وأثر النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والرتبة الأكاديمية والكلية وسنوات الخبرة والعمر على العلاقةِ بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية، وقد تحدد مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية، وتم اختيار عينةٍ منهم بلغ حجمها(144) من أعضاء هيئة التدريس، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية مرتفع، وكذلك وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى النوع الاجتماعي والرتبة الأكاديمية والكلية، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى الرتبة الأكاديمية والكلية، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وكذلك عدم وجود فروق في مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي تعزى إلى متغيرات الجامعة والخبرة والعمر ومعدل الدخل.

أجرت (فلمبان،2009) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، واستخدم المنهج الوصفي المسحي وتكونت عينة الدراسة من (103) مشرفا تربويا و(175) مشرفة تربوية من مختلف مراكز الإشراف التربوي، وأظهرت الدراسة عدة نتائج منها: أن جميع المشرفين

التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عال من الرضا الوظيفي. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الرضا الوظيفي لدى المــشرفين التربــويين والمشرفات التربويات تبعا للتخصص لصالح التخصص العلمية والجــنس لــصالح الذكور.

ب.الدراسات الأجنبية:

تناولت دراسة سوماني وكريشنان (Somani & Krishnan, 2004) العلاقة بين الشخصية القيادية والرضا الوظيفي من جانب، ووضع تصورٍ موحدٍ لصورة المنظمة من جانبٍ آخر، وذلك في المنظمات الخدمية، وأوضحت النتائج أن المتغيرات الثلاثة ترتبط بشكل إيجابي ببعضها البعض، وتكونــت عينــة الدراسة من (50) مديراً و(300) موظف في المؤسسات الخدمية، وقد توصلت الدراسة إلى أن الاستغراق الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة وبناء صورة المنظمة عند عملائها، كما أظهرت نتائج الدراسة أن وجود عامل الرضا الوظيفي يؤثرُ وبشكلٍ كبيرٍ على زيادة التكيف مع المدراء والمسؤولين من قبل الموظفين وزيادة درجة التواصل بينهم .

وأجرى شاين، ورييس (Shin,& Reyes ،2005) دراسة هدفت الى فحص العلاقة السببية بين التزام المعلمين بنظام المدرسة والرضا الوظيفي كنموذج للالتزام التعليمي باستخدام بيانات سلم المهنة، وقد استخدم في تحليل هذه الدراسة مقياسين وتكونت العينة من (854) معلماً، وباستخدام ارتباط التقاطع العكسي وتحليل الانحراف لتحديد الــسبب الرئيسي لانتماء المعلمين والرضا الوظيفي، وأشارت النتائج إلى أن الانتماء يختلف عن الرضا وأن الرضا هو السبب الغالب على الانتماء بقوة تنبؤية أكثر من الانتماء، كمــا أشارت النتائج إلى أن الرضا هو الذي يحدد شكل الانتماء، فالمضمون العملي في هذه الدراسة أن مديري المدارس بحاجة للعمل على خلق الرضا المهني للمعلمين قبل تطوير إحساس انتماء المعلمين تجاه المؤسسة.

وأجرى سيسانجا (Sesanga, 2005) دراسة هدفت الى التعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي لدى الأكاديميين الجامعيين الأوغنديين، حيث أجرت الدراسة تحقيقاً اختيارياً لاختبار العوامل التي تساهمُ وتدعمُ الرضا الوظيفي للعاملين في التعليم العالي في العالم المتقدم، واستخدمت عينة مؤلفة من (182) فرداً وقع عليهم الاختيار في جامعة

أوغندا، حيث سجل التحليل العوامل الأكثر تأثيراً في الرضا، وهي كل ما هو متصل بسلوك زملاء العمل، والإشراف، ونواحي التعليم الحقيقي والجوهري، وأما الدوافع لخلق عدم الرضا فكان أكثرها عوامل خارجية مثل المكافآت والسيطرة والبحث والترقية وبيئة العمل، كما وجد أن العمر، والرتبة الأكاديمية، لهما دلالات على الرضا الوظيفي، بينما لم يكن هناك دلالة لتأثير النوع الاجتماعي على الرضا الوظيفي.

وأجرى كومر وجوبتا (Kumar & Gupta, 2008) دراسة هدفت إلى دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي ونزعات التحول المتصورة عند عينة من الذكور بلغ عددهم 26 موظفاً، وعند عينه مماثلة من الإناث من المحاضرين في الجامعات الخاصة في مقاطعة جامو (Jammu)، وتـم اختيـار العينـة بالطريقـة العشوائية، وقد أشارت النتائج إلى وجود تباينٍ في التـصورات المتعلقـة بالعدالـة التنظيمية والرضا الوظيفي ونزعات التحول عند الذكور والإناث مـن المدرسـين، وبالنسبة للإناث فقد أظهرن مستوى أدنى من حيث تـصورات العدالـة ونزعـات التحول، ومستوى أعلى من حيث الرضا الوظيفي مقارنة مع المدرسين الذكور وكان هناك ارتباط ايجابي بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

كما قام هستر وآخرون(Hester & Others, 2009) بإجراء دراسة تهدف إلـى تحري العلاقة بين القيادة الموزعة في المدارس الثانوية ومدى تماسك فريق العمـل في المدارس بين المعلمين والقادة الإداريين العاملين فيها، وبلغ حجم العينـة 1770 من 46 مدرسة من المدارس الثانوية الكبيرة، وأظهـرت نتـائج الدراسـة الرضـا الوظيفي أدنى درجة مقارنة مع الالتزام التنظيمي وأن اللامركزيـة فـي الوظـائف القيادية ارتبطت بشكل ضعيف مع الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.

مناقشة الدراسات السابقة:

تحددت الدراسات السابقة بدرجة فهم الشفافية ودرجة ممارستها، والآثار المترتبة على غياب الشفافية، بينما جاءت الدراسة الحالية من أجل الكشف عن الشفافية الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، بينما تناول جزءُ الرضا الوظيفي أهمية الرضا بالنسبة للعاملين وأهميته فيما يتعلق بزيادة الولاء التنظيمي، كما اشتملت الدراسات السابقة على

عينات مختلفة من رؤساء وموظفين في قطاعات مختلفة، بينما اشتملت عينة الدراسة الحالية على المعلمين في مدارس منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، كما استخدمت الدراسة الحالية أسلوب الإستبانة كأداة لجمع المعلومات.

وبناءً على ما سبق فقد تبين ما يلي:

1. أن كلا الموضوعين الشفافية الإدارية أو الرضا الوظيفي، سبق أن كانا محورًا أساسيا لمجموعة من الدراسات التي تناولتهما، إما بصورة مستقلة وإما بين مجموعة من المتغيرات للتحقق من نوعية التفاعل ما بين ذلك المتغير القيمي والتنظيمي المهم ومجموعة أخرى من المتغيرات الشخصية أو التنظيمية.
2. استفاد الباحث من الدراسات السابقة في موضوعي الشفافية الإدارية أو الرضا الوظيفي، وذلك في بناء الأدب النظري، ومنهجية الدراسة، وتطوير أداة الدراسة، غير أن هذه الدراسات بعضها طبقت في مجتمعات غير تربوية وبعضها في مجتمعات غير عربية، لذا يتعين التعامل مع نتائج هذه الدراسات بحذر نظراً لتباين المجتمعات، ولاختلاف السياق الاجتماعي، والثقافي؛ وبالتالي فإن نتائج هذه الدراسة تكون صادقه في حدود المجتمع الذي طبقت فيه، كما أن هذه الدراسة مكملة للدراسات السابقة في مجال الإدارة التربوية.
3. تميزت هذه الدراسة عن الدراسات العربية، ببحثها في مجال الإدارة التربوية، وبحث العلاقة بين الشفافية الإدارية والرضا الوظيفي، لدى معلمي منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، حيث لم يجد الباحث -على حد علمه-، أي دراسة تربط بين المتغيرين في المجال نفسه ، سبق وأن أجريت في البيئة السعودية.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

1.3 منهجية الدراسة:

استخدم الباحث المنهج المسحي كأسلوب لجمع المعلومات الخاصة بالدراسة، كما قام الباحث بوصف الأداة المستخدمة لجمع البيانات، وطرق التحقق من صدقها وثباتها، ووصفاً لإجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية التي تم استخدامها خلال هذه الدراسة.

2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في مدارس منطقة تبوك التعليمية والبالغ عددهم (5929) معلماً للعام الدراسي 2010/2009، حيث تم حصر الأعداد من خلال مركز المعلومات الإحصائية في وزارة التربية والتعليم في السعودية، والجدول (1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المرحلة الدراسية لمنطقة تبوك التعليمية.

جدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة

المرحلة الدراسية	عدد المعلمين
ثانوي	1090
متوسط	1519
ابتدائي	3320
المجموع	5929

3.3 عينة الدراسة:

تم توزيع (660) استبانة أي ما نسبته (11%) من مجتمع الدراسة تقريباً، وتم استرجاع (623) استبانة، وتم استبعاد (23) استبانة لأنها لم تكن صالحة للتحليل، وتم إدخال (600) استبانة في التحليل الإحصائي أي ما نسبته (10%) تقريباً من مجتمع الدراسة، وبالتالي تكونت عينة الدراسة من (600) معلماً، والذين تم

اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية على المرحلة الدراسية، والجـدول (2) يبـين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها.

الجدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة من المعلمين حسب متغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	العدد	المجموع
المؤهل	دبلوم	83	600
	بكالوريوس فأكثر	517	
الخبرة	أقل من 5 سنوات	225	600
	من 5 – 10 سنوات	198	
	أكثر من 10	177	
المرحلة	ابتدائي	334	600
	متوسط	156	
	ثانوي	110	

4.3 أدوات الدراسة:

قام الباحث بإعداد استبانة هدفت إلى التعرف على درجة الشفافية الإدارية واستبانة أخرى هدفت إلى قياس درجة الرضا الوظيفي، وتكونت من مجموعة من الفقرات، كما تم توزيع هذه الفقرات على مجموعة من المجالات وتكونت أداة الدراسة من جزأين:

أ- **الشفافية الإدارية**: وهي عبارة عن استبانة تم توزيعها على المعلمين و تكونت من 30 فقرة، تم توزيع هذه الفقرات على أربع مجالات تم تحديدها بعد الإطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية وهذه المجالات هي:

أولاً: **آليات العمل والإجراءات الإدارية**

وتناول هذا المجال الإجراءات المتبعة من قبل مديري المدارس والقرارات المتبعة وواقعيتها وسهولة تطبيقها ومدى تأثيرها على الشفافية وتدل الفقرات من(1-12) على هذا المجال.

ثانياً: **التواصل الإداري مع المعلمين**

وتناول هذا المجال اللقاءات التي يعقدها المديرون مع المعلمين ومدى اهتمام المديرين بعقد مثل هذه اللقاءات وتشجيع المعلمين على حضورها والاهتمام بها وطريقة توزيع المهام بينهم وتدل الفقرات من (13-17) على هذا المجال.

ثالثاً:**إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات**

وتناول هذا المجال مدى تقبل المديرين لاقتراحات المعلمين وإشراكهم في وضع الخطط التربوية والبعد عن المركزية في اتخاذ القرارات والفقرات من (18-21) تدل على هذا المجال.

رابعاً: **القيم والاعتبارات ذات العلاقة بالشفافية**

وتناول هذا المجال القيم والاعتبارات ذات العلاقة بالشفافية كالديمقراطية والنزاهة ونشر ثقافة التغيير وغيرها، مما يدل على تطبيق الشفافية ووجودها في المؤسسات التعليمية وتدل الفقرات (22-30) على هذا المجال.

ب- الرضا الوظيفي: وهي عبارة عن استبانة تكونت من(28) فقرة، كما تم توزيعها على المعلمين وتم توزيع هذه الفقرات على أربعة مجالات تم تحديدها بعد الإطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية وهذه المجالات هي:

أولاً: **آليات العمل والإجراءات الإدارية**

وتناول هذا المجال الإجراءات المتبعة من قبل مديري المدارس ومدى اهتمام الإدارة بتطبيق هذه الإجراءات على جميع العاملين ومساهمة ذلك في حصول الرضا الوظيفي للعاملين وتدل الفقرات من(1-9) على هذا المجال.

ثانياً: **التواصل الإداري مع المعلمين**

وتناول هذا المجال مدى الدعم والتشجيع الذي يتلقاه المعلم ومراعاة ظروفه ومساهمة الإدارة في رفع مستوى أداءه وتأثير ذلك على الرضا لديه وتدل الفقرات من (10-16) على هذا المجال.

ثالثاً: إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات

وتناول هذا المجال مدى إشراك المعلم في تطوير الأهداف والعمل بروح الفريق الواحد وتأثير ذلك على الرضا الوظيفي لديه والفقرات (17-18) تدل على هذا المجال.

رابعاً: القيم والاعتبارات ذات العلاقة بالرضا الوظيفي

وتناول هذا المجال القيم والاعتبارات ذات العلاقة بالرضا الوظيفي كاحترام الذات والعدالة والمساواة وإشباع الحاجات والرغبات وتأثير الرضا على سلوك وأداء المعلم داخل المدرسة وتدل الفقرات (19-28) على هذا المجال.

5.3 صدق أدوات الدراسة:

للتحقق من صدق أدوات الدراسة تم عرض الأدوات بصورتها الأولية ملحق رقم (1) على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص في عدد من الجامعات الأردنية والسعودية كجامعة مؤتة والجامعة الأردنية وجامعة تبوك، وبلغ عددهم (16) محكماً من أجل إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مدى صحة هذه الفقرات ومناسبتها، وبيان مدى ملائمتها للبيئة السعودية ومدى ملائمة فقراتها وتطابقها مع مجالات الاستبانة،وتم حذف وإضافة وتعديل بعض الفقرات ووضعها في صورتها النهائية ملحق رقم (2).

6.3 ثبات الأدوات:

بعد أن قام الباحث بالتأكد من صدق أدوات الدراسة تم التأكد من ثباتها باستخدام طريقة كرونباخ الفا، حيث تم حساب معامل الثبات بطريقة كرونباخ الفا بعد تطبيق أداة الدراسة على (30) معلماً من مجتمع الدراسة وخارج عينتها والجدول (3) يبين قيم معاملات الثبات.

جدول (3)

قيم معاملات الثبات

الأداة	البعد	معامل الثبات
الشفافية الإدارية	آليات العمل والإجراءات الإدارية	0.90
	التواصل الإداري مع المعلمين	0.86
	إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات	0.69
	القيم والاعتبارات ذات العلاقة بالشفافية	0.86
الرضا الوظيفي	آليات العمل والإجراءات الإدارية	0.93
	التواصل الإداري مع المعلمين	0.89
	إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات	0.71
	القيم والاعتبارات ذات العلاقة بالرضا الوظيفي	0.87

يتبين من الجدول (3) أن قيم معاملات الثبات أكبر من 0.66 وهي قيم مقبولة إحصائياً لأغراض إجراء الدراسة.

7.3 متغيرات الدراسة:

اشتملت هذه الدراسة على المتغيرات التالية:

المتغيرات المستقلة:

الشفافية الإدارية

المتغيرات الوسيطة:

أ- المؤهل العلمي للمعلمين وله فئتان.

1- دبلوم 2- بكالوريوس فأكثر

ب- سنوات الخبرة ولها ثلاث فئات:

1- اقل من 5 سنوات 2- من5- 10 سنوات 3- أكثر من 10 سنوات

ج- المرحلة الدراسية:

1- ابتدائي 2- متوسط 3- ثانوي

المتغيرات التابعة:

الرضا الوظيفي

8.3 تصحيح أدوات الدراسة:

تم تدريج مستوى الإجابة عن كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي وتحديدها بخمسة مستويات على النحو الآتي: موافق بشدة ويعطى (5) درجـات، ومـستوى موافق ويعطى (4) درجات، ومستوى محايد ويعطى (3) درجات، ومـستوى غيـر موافق ويعطى (2) درجتين، ومستوى غير موافق بشدة ويعطى (1) درجة واحدة، وجرى استخدام مقياس الحكم على النتائج الذي تم تقسيمه إلـى (عـال، متوسـط، منخفض)، بالاعتماد على فئات الأداة، وعددها أربع فئـات هـي (1-1.99)، (2-2.99)،(3-3.99)، (4-5)، وذلك بتقسيم عدد الفئات على عدد البدائل الخمسة وهي تمثل (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) وبطريقة حـسابية (4 ÷ 3 = 1.33) تكـون المستويات الثلاثة كالتالي:

الدرجة المنخفضة من (1- أقل من 2.33).

والدرجة المتوسطة (2.33 – أقل من 3.67).

والدرجة العالية (3.67 – 5).

9.3 المعالجة الإحصائية:

لغرض الإجابة عن أسئلة البحث، تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية باستخدام برنامج SPSS لمعالجة بيانات الدراسة:

1. تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل مقياس للسؤالين الأول والثاني.
2. تم استخدام تحليل التباين الأحادي المتعدد للإجابة عن السؤالين الثالث والرابع لكل متغير.
3. تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للإجابة عن السؤال الخامس.

الفصل الرابع
عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

1.4عرض النتائج

السؤال الأول: ما درجة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس في منطقة تبوك من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة وللمجالات الكلية والجداول (4، 5، 6، 7، 8) تبين نتائج ذلك.

أولاً: المجالات الكلية

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات الكلية مرتبة تنازليا

رقم المجال	اسم المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	التواصل الإداري مع المعلمين	3.50	0.57	متوسط
4	القيم والاعتبارات ذات العلاقة بالشفافية	3.48	0.42	متوسط
3	إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات	3.38	0.66	متوسط
1	آليات العمل والإجراءات الإدارية	3.32	0.59	متوسط
الكلي		3.39	0.47	متوسط

يتبين من الجدول (4) أنّ المتوسطات الحسابية لتصوّرات المبحوثين جاءت على المستوى الكلي بدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الكلّي (3.39) وانحراف معياري(0.47)، وقد جاء أعلى تقدير لمجال (التواصل الإداري مع المعلمين)، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي له (3.50)، وجاء أقل تقدير لمجال (آليات العمل والإجراءات الإدارية)، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي له (3.32).

ثانياً: مجال آليات العمل والإجراءات الإدارية

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال آليات العمل والإجراءات الإدارية مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	يسعى مدير المدرسة إلى كسب رضا المعلمين فيما يتمشى مع المصلحة العامة	3.71	0.96	مرتفع
12	هناك تردد من قبل المدير بشأن اتخاذ قـــرارات إدارية خاصة ببعض المعلمين	3.61	0.95	متوسط
11	يتم تقويم أداء المعلمين بشكل دوري	3.53	.99	متوسط
6	تتناسب قرارات المدير مع مؤهلات المعلمـــين وقدراتهم.	3.49	1.01	متوسط
4	توجد إجراءات محددة داخل المدرســـة تـــضمن المساءلة الإدارية للعاملين.	3.49	1.03	متوسط
8	يتعامل مدير المدرسة بحرفية القوانين في تطبيق النظام المدرسي	3.42	1.00	متوسط
9	يمتلك مدير المدرسة الكفاءة الإدارية في العمل	3.37	1.12	متوسط
5	تتسم قرارات المدير بالواقعية ويسهل تطبيقها	3.33	1.07	متوسط
3	يهيئ مدير المدرسة ظروف العمل المناسبة بين المعلمين	3.18	1.21	متوسط
7	هنالك رضا من قبل المعلمين عن القرارات التي يصدرها المدير.	3.11	1.06	متوسط
10	يتم تقويم المعلمين بموضوعية تامة	2.94	1.14	متوسط
1	تتسم آليات العمل والإجراءات الإدارية بالدقـــة والوضوح	2.74	1.19	متوسط
	الكلي	3.32	.59	متوسط

يتضح من الجدول(5) أنّ المتوسطات الحسابية لتصوّرات المبحوثين جـــاءت على المستوى الكلي بدرجة متوسطة، وبلغ المتوســـط الكلّـــي (3.32) وانحـــراف

معياري(0.59)، وقد جاءت جميع الفقرات ضمن الدرجة المتوسطة باستثناء الفقرة رقم (2) التي تنص: " يسعى مدير المدرسة إلى كسب رضا المعلمين فيما يتمشى مع المصلحة العامة" فقد جاءت ضمن الدرجة المرتفعة وبمتوسط حسابي (3.71)، وقد جاءت الفقرة رقم (1) التي تنص: " تتسم آليات العمل والإجراءات الإدارية بالدقة والوضوح" في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.74).

ثالثاً: مجال التواصل الإداري مع المعلمين

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التواصل الإداري مع المعلمين مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
15	هناك تمييز بين المعلمين من قبل المديرين في المدارس.	3.70	.98	مرتفع
13	يهتم المدير بعقد لقاءات دورية مع المعلمين	3.61	.95	متوسط
16	يقوم المدير بتوزيع المهام على المعلمين على أساس العلاقات الشخصية.	3.50	1.02	متوسط
14	يشجع مدير المدرسة على العمل الجماعي بين المعلمين	3.40	1.04	متوسط
17	يوفر مدير المدرسة أساليب اتصال مناسبة مع المعلمين	3.29	1.12	متوسط
	الكلي	3.50	.57	متوسط

يظهر من الجدول(6) أنّ المتوسطات الحسابية لتصوّرات المبحوثين جاءت على المستوى الكلي بدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الكلّي (3.50) وانحراف معياري(0.57)، وقد جاءت جميع الفقرات ضمن الدرجة المتوسطة باستثناء الفقرة رقم (15) التي تنص: " هناك تمييز بين المعلمين من قبل المديرين في المدارس" فقد جاءت ضمن الدرجة المرتفعة وبمتوسط حسابي (3.70)، وقد جاءت الفقرة رقم

(17) التي تنص: " يوفر مدير المدرسة أساليب اتصال مناسبة مع المعلمين" في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.29).

رابعاً: إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
18	يتقبل المديرون اقتراحات المعلمين وآرائهم ويأخذ بالمعقول منها.	3.39	1.03	متوسط
20	توجد في المدرسة مركزية في اتخاذ القرارات.	3.35	1.10	متوسط
19	يشرك مدير المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات.	3.25	1.25	متوسط
21	يهتم مدير المدرسة بمشاركة المعلمين في وضع الخطط التربوية قبل اتخاذ القرار.	3.13	1.05	متوسط
	الكلي	3.38	0.66	متوسط

يتبين من الجدول (7) أنّ المتوسطات الحسابية لتصوّرات المبحوثين جاءت على المستوى الكلي بدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الكلّي (3.38) وانحراف معياري(0.66)، وقد جاءت جميع الفقرات ضمن الدرجة المتوسطة، وكان أعلاها للفقرة رقم (18) التي تنص: " يتقبل المديرون اقتراحات المعلمين وآرائهم ويأخذ بالمعقول منها"، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها(3.39)، وأقل تقدير كان للفقرة رقم (21) التي تنص: "يهتم مدير المدرسة بمشاركة المعلمين في وضع الخطط التربوية قبل اتخاذ القرار"، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها(3.13).

خامساً: القيم والاعتبارات ذات العلاقة بالشفافية

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال القيم والاعتبارات ذات العلاقة بالشفافية مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
26	تساعد الشفافية في العمل على تعزيز مفهوم الثقة بين المعلمين.	4.20	0.82	مرتفع
25	تعزز المساواة في العمل الاتجاهات الإيجابية لدى المعلمين.	4.05	0.88	مرتفع
28	هناك غياب للصراحة فيما يتعلق بإبداء المعلمين لأرائهم عن مديريهم.	3.94	1.03	مرتفع
30	تنتشر الواسطة والمحسوبية في المدرسة.	3.44	1.08	متوسط
24	يعمل مدير المدرسة على نشر ثقافة التغيير في المدرسة	3.40	1.03	متوسط
23	هنالك اعتبار لقيم النزاهة والشفافية للعلاقات القائمة بين المعلمين أنفسهم والمديرين.	3.26	1.07	متوسط
27	يوجد في المدرسة مناخ تنظيمي يقوم على العدالة والمساواة.	3.06	1.13	متوسط
29	يستغل المديرون صلاحياتهم في العمل من أجل تحقيق أغراضهم الشخصية.	3.05	1.07	متوسط
22	يتعامل المديرون مع المعلمين بديمقراطية تامة	2.92	1.08	
	الكلي	3.48	0.42	متوسط

يتبين من الجدول(8) أنّ المتوسطات الحسابية لتصّورات المبحوثين جاءت على المستوى الكلي بدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الكلّي (3.48) وانحراف معياري(0.42)، وقد جاءت جميع الفقرات ضمن الدرجة المتوسطة والمرتفعة، وكان أعلاها للفقرة رقم (26) التي تنص: " تساعد الشفافية في العمل على تعزيز مفهوم الثقة بين المعلمين" وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها(4.20)، وأقل تقدير كان للفقرة

رقم (22) التلي تنص: " يتعامل المديرون مع المعلمين بديمقراطية تامـــة"، وبلغــت قيمة المتوسط الحسابي لها(2.92).

السؤال الثاني: ما درجة الرضا الوظيفي للمعلمين في منطقة تبوك فـــي المملكـــة العربية السعودية من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة وللمجالات الكلية، والجداول(9، 10، 11، 12، 13) تبين نتائج ذلك.

أولاً: المجالات الكلية

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات الكلية مرتبة تنازليا

رقم المجال	اسم المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
4	القيم والاعتبارات ذات العلاقـــة بالرضـــا الوظيفي	3.78	0.49	مرتفع
3	إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات	3.46	0.85	متوسط
1	آليات العمل والإجراءات الإدارية	3.25	0.51	متوسط
2	التواصل الإداري مع المعلمين	3.22	0.64	متوسط
الكلي		3.44	0.39	متوسط

يتضح من الجدول (9) أنّ المتوسطات الحسابية لتصّورات المبحوثين للمجالات الكلية جاءت على المستوى الكلي بدرجة متوسطة، وبلغ المتوســـط الكلّـــي (3.44) وانحراف معياري(0.39)، وقد جاءت جميع المجالات ضمن الدرجـــة المتوســـطة باستثناء مجال (القيم والاعتبارات ذات العلاقة بالرضا الوظيفي) الذي جـــاء ضـــمن الدرجة المرتفعة، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي له (3.78)، وباقي المجالات كـــان تقديرها متوسطاً، وأقل تقدير كان لمجال (التواصل الإداري مع المعلمين)، وبلغـــت قيمة المتوسط الحسابي له (3.22).

ثانياً: آليات العمل والإجراءات الإدارية

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال آليات العمل والإجراءات الإدارية مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	المساواة في التعامل من قبل الإدارة للمعلمين يشعرني برضا كبير في العمل ويجعلني أقدم أداء أفضل	3.98	.94	مرتفع
8	أشعر أن توزيع الجدول المدرسي لا يتميز بالعدالة	3.56	1.14	متوسط
6	نظرا لعدم تطبيق الشفافية في العمل لا أجد رغبة في الذهاب لمدرستي	3.31	1.12	متوسط
1	أشعر من الإدارة بالمسؤولية تجاهي و المقدرة علي تبصيري بأي تقصير مني	3.30	1.00	متوسط
7	قواعد المساءلة لا تطبق على جميع العاملين في المدرسة مما يبعث على عدم الارتياح في عملي	3.26	1.21	متوسط
5	لا تبدي الإدارة أي اهتمام للمشكلات التي أواجهها مع الطلاب	3.18	1.10	متوسط
3	لا اشعر بمتعة أثناء أدائي لعملي في المدرسة بسبب التمييز في التعامل مع المعلمين من قبل المدير	3.10	1.19	متوسط
4	لا تبدي الإدارة أي مساءلة لي في حال مخالفتي القوانين المدرسية	2.83	1.09	متوسط
9	نظام التحفيز في المدرسة مناسب ولا يحتاج إلى أي تعديل	2.53	1.18	متوسط
	الكلي	3.25	0.52	متوسط

يظهر من الجدول(10) أنّ المتوسطات الحسابية لتصوّرات المبحوثين جاءت على المستوى الكلي بدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الكلّي (3.25) وانحراف معياري(0.52)، وقد جاءت جميع الفقرات ضمن الدرجة المتوسطة باستثناء الفقرة رقم (2) التي تنص: "المساواة في التعامل من قبل الإدارة للمعلمين يشعرني برضا كبير في العمل ويجعلني أقدم أداء أفضل" وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها(3.98)، وباقي الفقرات كان تقديرها متوسط، وأقل تقدير كان للفقرة رقم (9) التي تنص:

"نظام التحفيز في المدرسة مناسب ولا يحتاج إلى أي تعديل"، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها(2.53).

ثالثاً: مجال التواصل الإداري مع المعلمين

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التواصل الإداري مع المعلمين مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
10	أستطيع التواصل مع إدارة المدرسة بسهولة	3.60	1.03	متوسط
15	أشعر بالمودة في التعامل من قبل الإدارة تجاهي	3.52	.95	متوسط
11	يعمل المدير على دعمي وتشجيعي من أجل تطوير مقدراتي المهنية داخل المدرسة	3.30	1.15	متوسط
16	تهتم الإدارة بي وبعلاقاتي الإنسانية من خلال سماع شكواي وحل مشكلاتي	3.27	1.10	متوسط
14	يهتم المدير بتطوير المستوى الأدائي لدي في العمل	3.20	1.07	متوسط
12	لا تراعي الإدارة المدرسية الظروف الشخصية التي تواجهني	2.92	1.19	متوسط
13	تهتم الإدارة بإشباع حاجاتي المادية والمعنوية	2.73	1.05	متوسط
	الكلي	3.22	.64	متوسط

يتبين من الجدول (11) أنّ المتوسطات الحسابية لتصوّرات المبحوثين جاءت على المستوى الكلي بدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الكلّي (3.22) وانحراف معياري(0.64)، وقد جاءت جميع الفقرات ضمن الدرجة المتوسطة، وكان أعلاها للفقرة رقم(10) التي تنص: " أستطيع التواصل مع إدارة المدرسة بسهولة"، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها(3.60)، وأقل تقدير كان للفقرة رقم(13) التي تنص: "تهتم الإدارة بإشباع حاجاتي المادية والمعنوية"، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها(2.73).

رابعاً: إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
17	يقوم مدير المدرسة بإشراكي في إعداد وتطوير الرؤى والأهداف الخاصة بالمدرسة	2.94	1.14	متوسط
18	تقوم المدرسة بتشجيعي على العمل من خلال روح الفريق	2.74	1.19	متوسط
	الكلي	3.46	.86	متوسط

يتبين من الجدول (12) أنّ المتوسطات الحسابية لتصّورات المبحوثين جاءت على المستوى الكلي بدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الكلّي (3.46) وانحراف معياري(0.86)، وقد جاءت جميع الفقرات ضمن الدرجة المتوسطة، وكان أعلاها للفقرة رقم (17) التي تنص: "يقوم مدير المدرسة بإشراكي في إعداد وتطوير الرؤى والأهداف الخاصة بالمدرسة" وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها(2.94)، وأقل تقدير كان للفقرة رقم (18) التي تنص: "تقوم المدرسة بتشجيعي على العمل من خلال روح الفريق" وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها(2.74).

خامساً: القيم والاعتبارات ذات العلاقة بالرضا الوظيفي

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال القيم والاعتبارات ذات العلاقة بالرضا الوظيفي مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
26	وجود الشفافية في العمل ينمي عادات وقيم سلوكية إيجابية بين المعلمين.	4.20	.79	مرتفع
27	رضاي عن عملي يجعلني أكثر استعداداً للاستمرار بوظيفتي وتحقيق أهداف مدرستي.	4.20	.82	مرتفع
25	الرضا عن العمل يسهم في التحكم في سلوكي وتعديله بما يحقق المصلحة المشتركة للمدرسة.	4.14	.80	مرتفع
24	العدالة والمساواة في العمل تنعكس إيجابياً على أدائي العام وزيادة إنتاجي.	4.13	.87	مرتفع
23	تساعدني الشفافية في العمل على إشباع حاجاتي ورغباتي المتعلقة بالعمل.	4.05	.78	مرتفع
28	تحقيقي لعدد من القيم في نطاق مدرستي يسهم في شعوري بالرضا الوظيفي.	3.75	.93	مرتفع
19	اشعر دائما باحترام الذات من خلال مركزي الوظيفي مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا لدي.	3.64	1.08	متوسط
20	هنالك إثراء وظيفي يمكنني من الأداء بطريقة أظهر فيها مقدراتي وإمكاناتي بسهولة	3.49	.99	متوسط
22	ينعكس عدم الرضا عن العمل على سلوكي فيقلل من التزامي بالعمل	3.29	1.09	متوسط
21	أعاني من مشكلات تعود إلى عدم وضوح الواجبات المسندة إلي.	2.92	1.12	متوسط
	الكلي	3.78	.49	مرتفع

يتبين من الجدول(13) أنّ المتوسطات الحسابية لتصوّرات المبحوثين جاءت على المستوى الكلي بدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الكلّي (3.78) وانحراف معياري(0.49)، وقد جاءت الفقرات ضمن الدرجة المتوسطة والمرتفعة، وكان أعلاها للفقرة رقم(26) التي تنص: "وجود الشفافية في العمل ينمي عادات وقيم سلوكية إيجابية بين المعلمين" وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها(4.20)، وأقل تقدير

كان للفقرة رقم (21) التي تنص: "أعاني من مشكلات تعـود إلـى عـدم وضـوح الواجبات المسندة إلي" وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها(2.92).

السؤال الثالث:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة (α<= 0.05) فـي درجة الشفافية الإدارية لمديري المدارس في منطقة تبوك فـي المملكـة العربيـة السعودية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (المؤهل ،والخبرة، والمرحلـة الدراسية)؟

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويي متغير المؤهل العلمي والجدول (14) يبين نتائج ذلك.

جدول(14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويي متغير المؤهل العلمي

المجال	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
آليات العمل والإجراءات الإدارية	دبلوم	3.19	.41
	بكالوريوس فأكثر	3.26	.52
	الكلي	3.25	.51
التواصل الإداري مع المعلمين	دبلوم	3.08	.47
	بكالوريوس فأكثر	3.24	.66
	الكلي	3.22	.64
إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات	دبلوم	3.54	.60
	بكالوريوس فأكثر	3.44	.88
	الكلي	3.46	.85
القيم والاعتبارات ذات العلاقة بالشفافية	دبلوم	3.76	.30
	بكالوريوس فأكثر	3.78	.52
	الكلي	3.78	.49
الكلي	دبلوم	3.39	.23
	بكالوريوس فأكثر	3.45	.41
	الكلي	3.44	.39

يتبين من الجدول (14) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لمستويي متغير المؤهل العلمي لأداء أفراد عينة الدراسة، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي المتعدد لدرجة الشفافية الإدارية للمديرين في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين، والجدول (15) يبين نتائج ذلك.

جدول(15)

تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر متغير المؤهل العلمي على درجة الشفافية الإدارية

مصدر التباين وقيمة هوتلنج	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المؤهل	آليات العمل والإجراءات الإدارية	.289	1	.289	1.087	.298
	التواصل الإداري مع المعلمين	1.750	1	1.750	4.273	.039
	إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات	.749	1	.749	1.025	.312
0.024	القيم والاعتبارات ذات العلاقة بالشفافية	0.03	1	0.03	.128	.720
	الكلي	.264	1	.264	1.705	.192
الخطأ	آليات العمل والإجراءات الإدارية	159.107	598	.266		
	التواصل الإداري مع المعلمين	244.925	598	.410		
	إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات	437.291	598	.731		
	القيم والاعتبارات ذات العلاقة بالشفافية	149.334	598	.250		
	الكلي	92.675	598	.155		
المجموع	آليات العمل والإجراءات الإدارية	159.397	599			
	التواصل الإداري مع المعلمين	246.675	599			
	إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات	438.040	599			
	القيم والاعتبارات ذات العلاقة بالشفافية	149.366	599			
	الكلي	92.939	599			

يتضح من الجدول (15) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α<= 0.05) في درجة الشفافية الإدارية للمديرين في منطقة تبــوك فــي المملكــة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي على مجــال (التواصل الإداري مع المعلمين) ولصالح حملة البكالوريوس فأكثر كما تبين من قيم المتوسطات الحسابية المبينة في جدول (14).

بالنسبة لمتغير الخبرة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات متغيــر الخبرة والجدول (16) يبين نتائج ذلك.

جدول(16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات متغير الخبرة للشفافية الإدارية

المجال	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
آليات العمل والإجراءات الإدارية	أقل من 5 سنوات	3.29	.47
	من 5 – 10	3.25	.54
	أكثر من 10	3.19	.53
	الكلي	3.25	.51
التواصل الإداري مع المعلمين	أقل من 5 سنوات	3.05	.63
	من 5 – 10	3.34	.67
	أكثر من 10	3.30	.57
	الكلي	3.22	.64
إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات	أقل من 5 سنوات	3.34	.89
	من 5 – 10	3.56	.86
	أكثر من 10	3.49	.77
	الكلي	3.46	.85
القيم والاعتبارات ذات العلاقة بالشفافية	أقل من 5 سنوات	3.69	.52
	من 5 – 10	3.83	.48
	أكثر من 10	3.84	.46
	الكلي	3.78	.49
الكلي	أقل من 5 سنوات	3.36	.40
	من 5 – 10	3.50	.40
	أكثر من 10	3.47	.34
	الكلي	3.44	.3939

يتبين من الجدول (16) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لمستويات متغير الخبرة لأداء أفراد عينة الدراسة، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر متغير الخبرة على درجة الشفافية الإدارية للمديرين في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين، والجدول (17) يبين نتائج ذلك.

جدول(17)

تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر متغير الخبرة على الشفافية الإدارية

مصدر التباين وقيمة ولكس لامبدا	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الخبرة	آليات العمل والإجراءات الإدارية	.953	2	.477	1.796	.167
	التواصل الإداري مع المعلمين	9.963	2	4.981	12.563	.000
0.966	إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات	5.591	2	2.795	3.859	.022
	القيم والاعتبارات ذات العلاقة بالشفافية	2.740	2	1.370	5.579	.004
	الكلي	2.149	2	1.074	7.065	.001
الخطأ	آليات العمل والإجراءات الإدارية	158.443	597	.265		
	التواصل الإداري مع المعلمين	236.712	597	.397		
	إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات	432.449	597	.724		
	القيم والاعتبارات ذات العلاقة بالشفافية	146.626	597	.246		
	الكلي	90.790	597	.152		
المجموع	آليات العمل والإجراءات الإدارية	159.397	599			
	التواصل الإداري مع المعلمين	246.675	599			
	إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات	438.040	599			
	القيم والاعتبارات ذات العلاقة بالشفافية	149.366	599			
	الكلي	92.939	599			

يتبين من الجدول (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha<=0.05$) في درجة الشفافية الإدارية للمديرين في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة على جميع المجالات

والكلي ما عدى مجال آليات العمل والإجراءات الإدارية، ولمعرفة لصالح من تعود الفروق تم عمل مقارنات بعدية بطريقة شافيه والجدول (18) يبين نتائج ذلك.

جدول (18)

نتائج مقارنات شافيه لأثر متغير الخبرة على الشفافية

المتغير التابع	الوسط 1	الوسط 2	الفرق بين الوسطين	مستوى الدلالة
التواصـــل الإداري	أقل من 5 سنوات	من 5 – 10	-.28	.000
مع المعلمين		أكثر من 10	-.24	.001
	من 5 – 10	أكثر من 10	0.04	.845
إشراك المعلمين	أقل من 5 سنوات	من 5 – 10	-.22	.027
في اتخاذ القرارات		أكثر من 10	-.15	.186
	من 5 – 10	أكثر من 10	0.07	.755
القيم والاعتبارات	أقل من 5 سنوات	من 5 – 10	-.13	.019
ذات العلاقة		أكثر من 10	-.14	.016
بالشفافية	من 5 – 10	أكثر من 10	-0.07	.990
الكلي	أقل من 5 سنوات	من 5 – 10	-.13	.002
		أكثر من 10	-.11	.020
	من 5 – 10	أكثر من 10	0.02	.850

يتبين من الجدول (18) ما يلي:

1- بالنسبة لمجال (التواصل الإداري مع المعلمين) ومجال (القيم والاعتبارات ذات العلاقة بالشفافية) والكلي كانت الفروق بين ذوي الخبرة (أقل مـــن 5 ســـنوات) وذوي الخبرة (من 5 – 10سنوات) ولصالح ذوي الخبرة (من 5 – 10 سنوات)، وكذلك بين ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) وذوي الخبرة (أكثر من 10سنوات) ولصالح ذوي الخبرة (أكثر من 10سنوات).

2- بالنسبة لمجال إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات كانـــت الفـــروق بـــين ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) وذوي الخبرة (من 5 – 10 سنوات) ولـــصالح ذوي الخبرة (من 5 – 10 سنوات).

بالنسبة لمتغير المرحلة الدراسية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات متغير المرحلة الدراسية والجدول (19) يبين نتائج ذلك.

جدول(19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات متغير المرحلة الدراسية على الشفافية الإدارية

المجال	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
آليات العمل والإجراءات الإدارية	ابتدائي	3.19	.46
	متوسط	3.34	.58
	ثانوي	3.30	.52
	الكلي	3.25	.51
التواصل الإداري مع المعلمين	ابتدائي	3.17	.57
	متوسط	3.30	.76
	ثانوي	3.25	.64
	الكلي	3.22	.64
إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات	ابتدائي	3.46	.76
	متوسط	3.30	1.06
	ثانوي	3.65	.72
	الكلي	3.46	.85
القيم والاعتبارات ذات العلاقة بالشفافية	ابتدائي	3.76	.45
	متوسط	3.91	.57
	ثانوي	3.66	.47
	الكلي	3.78	.49
الكلي	ابتدائي	3.40	.32
	متوسط	3.53	.47
	ثانوي	3.42	.44
	الكلي	3.44	.39

يتبين من الجدول (19) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لمستويات متغير المرحلة الدراسية لأداء أفراد عينة الدراسة للشفافية الإدارية، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي المتعدد، والجدول (20) يبين نتائج ذلك.

جدول(20)

تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر متغير المرحلة الدراسية على الشفافية الإدارية

مصدر التباين وقيمة ولكس لامبدا	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المرحلة	آليات العمل والإجراءات الإدارية	2.517	2	1.259	4.790	.009
	التواصل الإداري مع المعلمين	1.684	2	.842	2.052	.129
	إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات	8.025	2	4.013	5.571	.004
	القيم والاعتبارات ذات العلاقة بالشفافية	4.504	2	2.252	9.281	.000
	الكلي	1.597	2	.798	5.218	.006
الخطأ	آليات العمل والإجراءات الإدارية	156.879	597	.263		
	التواصل الإداري مع المعلمين	244.991	597	.410		
	إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات	430.015	597	.720		
	القيم والاعتبارات ذات العلاقة بالشفافية	144.862	597	.243		
	الكلي	91.342	597	.153		
المجموع	آليات العمل والإجراءات الإدارية	159.397	599			
	التواصل الإداري مع المعلمين	246.675	599			
	إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات	438.040	599			
	القيم والاعتبارات ذات العلاقة بالشفافية	149.366	599			
	الكلي	92.939	599			

يتبين من الجدول (20) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha <= 0.05$) في درجة الشفافية الإدارية للمديرين في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المرحلة الدراسية على جميع المجالات والكلي ما عدا مجال (التواصل الإداري مع المعلمين)، ولمعرفة

لصالح من تعود الفروق تم عمل مقارنات بعدية بطريقة شافيه والجدول (21) يبـــين نتائج ذلك.

جدول (21)

نتائج مقارنات شافيه لأثر متغير المرحلة الدراسية على الشفافية الإدارية

المتغير التابع	الوسط 1	الوسط 2	الفرق بين الوسطين	مستوى الدلالة
آليات العمل	ابتدائي	متوسط	-.14	.016
والإجراءات		ثانوي	-.10	.169
الإدارية	متوسط	ثانوي	0.03	.844
إشراك المعلمين	ابتدائي	متوسط	.15	.156
في اتخاذ		ثانوي	-.19	.117
القرارات	متوسط	ثانوي	-.35	.004
القيم	ابتدائي	متوسط	-.15	.007
والاعتبارات		ثانوي	.10	.163
ذات العلاقة بالشفافية	متوسط	ثانوي	.25	.000
الكلي	ابتدائي	متوسط	-.12	.006
		ثانوي	-0.02	.892
	متوسط	ثانوي	.10	.118

يتبين من الجدول (21) ما يلي:

1. بالنسبة لمجال (آليات العمل والإجراءات الإدارية) والكلي كانت الفـــروق بـــين ذوي المرحلة الابتدائية و ذوي المرحلة المتوســـطة ولـــصالح ذوي المرحلـــة المتوسطة.
2. بالنسبة لمجال (القيم والاعتبارات ذات العلاقة بالشفافية) كانت الفروق بين ذوي المرحلة المتوسطة و ذوي المرحلة الثانوية ولصالح ذوي المرحلة المتوسطة، وكذلك بين ذوي المرحلة الابتدائية وذوي المرحلة المتوســـطة ولـــصالح ذوي المرحلة المتوسطة.

3. بالنسبة لمجال (إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات) كانت الفروق بـــين ذوي المرحلة المتوسطة و ذوي المرحلة الثانوية ولصالح ذوي المرحلة الثانوية.

السؤال الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـــة ($\alpha \leq 0.05$) فـــي درجة الرضا الوظيفي للمعلمين في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية مـــن وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (المؤهل ،والخبرة،والمرحلة الدراسية)؟

للإجابة عن السؤال لم يتم استخدام تحليل التباين الخماســـي المتعـــدد ، وتـــم استخدام تحليل التباين الأحادي المتعدد لكل متغير لوجود خلايا بها أقل من 5 أفراد.

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويي متغير المؤهل العلمي والجدول (22) يبين نتائج ذلك.

جدول(22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويي متغير المؤهل العلمي

المجال	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
آليات العمل والإجراءات الإدارية	دبلوم	3.15	.42
	بكالوريوس فأكثر	3.35	.61
	الكلي	3.32	.59
التواصل الإداري مع المعلمين	دبلوم	3.39	.42
	بكالوريوس فأكثر	3.52	.59
	الكلي	3.50	.57
إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات	دبلوم	3.40	.41
	بكالوريوس فأكثر	3.37	.69
	الكلي	3.38	.66
القيم والاعتبارات ذات العلاقة بالرضا الوظيفي	دبلوم	3.31	.29
	بكالوريوس فأكثر	3.51	.44
	الكلي	3.48	.42
الكلي	دبلوم	3.24	.29
	بكالوريوس فأكثر	3.42	.48
	الكلي	3.39	.47

يتبين من الجدول (22) وجود اختلاف ظاهري في قـــيم الأوســـاط الحـــسابية لمستويي المؤهل العلمي لأداء أفراد عينة الدراسة، ولمعرفة إذا كانت هذه الفـــروق

ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر متغير المؤهل العلمي على درجة الرضا الوظيفي للمعلمين في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، والجدول (23) يبين نتائج ذلك.

جدول(23)

تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر متغير المؤهل العلمي على الرضا الوظيفي

مصدر التباين وقيمة هوتلنج	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المؤهل	آليات العمل والإجراءات الإدارية	2.920	1	2.920	8.324	.004
	التواصل الإداري مع المعلمين	1.281	1	1.281	3.898	.049
	إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات	0.052	1	0.052	.119	.730
0.067	القيم والاعتبارات ذات العلاقة بالرضا الوظيفي	2.791	1	2.791	15.485	.000
	الكلي	2.157	1	2.157	9.897	.002
الخطأ	آليات العمل والإجراءات الإدارية	209.753	598	.351		
	التواصل الإداري مع المعلمين	196.460	598	.329		
	إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات	261.781	598	.438		
	القيم والاعتبارات ذات العلاقة بالرضا الوظيفي	107.787	598	.180		
	الكلي	130.332	598	.218		
المجموع	آليات العمل والإجراءات الإدارية	212.673	599			
	التواصل الإداري مع المعلمين	197.741	599			
	إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات	261.833	599			
	القيم والاعتبارات ذات العلاقة بالرضا الوظيفي	110.578	599			
	الكلي	132.489	599			

يتبين من الجدول (23) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha <= 0.05$) في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي على جميع المجالات والكلي ما عدا مجال إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات، وكانت الفروق لصالح حملة البكالوريوس فأكثر كما تبين من قيم المتوسطات الحسابية المبينة في جدول (22).

بالنسبة لمتغير الخبرة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات متغير الخبرة والجدول (24) يبين نتائج ذلك.

جدول(24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات متغير الخبرة للرضا الوظيفي

المجال	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
آليات العمل والإجراءات الإدارية	أقل من 5 سنوات	3.18	.60
	من 5 – 10	3.40	.60
	أكثر من 10	3.42	.53
	الكلي	3.32	.59
التواصل الإداري مع المعلمين	أقل من 5 سنوات	3.41	.63
	من 5 – 10	3.56	.53
	أكثر من 10	3.55	.52
	الكلي	3.50	.57
إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات	أقل من 5 سنوات	3.13	.70
	من 5 – 10	3.53	.63
	أكثر من 10	3.53	.53
	الكلي	3.38	.66
القيم والاعتبارات ذات العلاقة بالرضا الوظيفي	أقل من 5 سنوات	3.45	.44
	من 5 – 10	3.51	.47
	أكثر من 10	3.48	.35
	الكلي	3.48	.42
الكلي	أقل من 5 سنوات	3.28	.49
	من 5 – 10	3.47	.47
	أكثر من 10	3.45	.39
	الكلي	3.39	.47

يتبين من الجدول (24) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لمستويات متغير الخبرة لأداء أفراد عينة الدراسة، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر الخبرة على درجة الرضا الوظيفي للمعلمين في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، والجدول (25) يبين نتائج ذلك.

جدول(25)

تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر متغير الخبرة على الرضا الوظيفي

مصدر التباين وقيمة ولكس لامبدا	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الخبرة	آليات العمل والإجراءات الإدارية	7.427	2	3.714	10.802	.000
.873	التواصل الإداري مع المعلمين	2.788	2	1.394	4.269	.014
	إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات	22.303	2	11.151	27.793	.000
	القيم والاعتبارات ذات العلاقة بالرضا الوظيفي	.449	2	.225	1.218	.297
	الكلي	4.374	2	2.187	10.192	.000
الخطأ	آليات العمل والإجراءات الإدارية	205.246	597	.344		
	التواصل الإداري مع المعلمين	194.952	597	.327		
	إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات	239.531	597	.401		
	القيم والاعتبارات ذات العلاقة بالرضا الوظيفي	110.128	597	.184		
	الكلي	128.114	597	.215		
المجموع	آليات العمل والإجراءات الإدارية	212.673	599			
	التواصل الإداري مع المعلمين	197.741	599			
	إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات	261.833	599			
	القيم والاعتبارات ذات العلاقة بالرضا الوظيفي	110.578	599			
	الكلي	132.489	599			

يتبين من الجدول (25) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha <= 0.05$) في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الخبرة على جميع المجالات والكلي ما عدا مجال القيم والاعتبارات ذات العلاقة بالرضا الوظيفي، ولمعرفة لصالح من تعود الفروق تم عمل مقارنات بعدية بطريقة شافيه والجدول (26) يبين نتائج ذلك.

جدول (26)

نتائج مقارنات شافيه لأثر متغير الخبرة على الرضا الوظيفي

المتغير التابع	الوسط 1	الوسط 2	الفرق بين الوسطين	مستوى الدلالة
آليات العمل	أقل من 5 سنوات	من 5 – 10	-.21	.001
والإجراءات		أكثر من 10	-.24	.000
الإدارية	من 5 – 10	أكثر من 10	-0.05	.917
التواصل الإداري	أقل من 5 سنوات	من 5 – 10	-.14	.035
مع المعلمين		أكثر من 10	-.13	.062
	من 5 – 10	أكثر من 10	0.00	.989
إشراك المعلمين في	أقل من 5 سنوات	من 5 – 10	-.39	.000
اتخاذ القرارات		أكثر من 10	-.40	.000
	من 5 – 10	أكثر من 10	0.00	.997
الكلي	أقل من 5 سنوات	من 5 – 10	-.18	.000
		أكثر من 10	-.16	.002
	من 5 – 10	أكثر من 10	0.01	.951

يتبين من الجدول (26) ما يلي:

1. بالنسبة لمجال آليات العمل والإجراءات الإدارية ومجال إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات ومجال إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات والكلي كانت الفروق بين ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) من جهة وذوي الخبرة(من 5 – 10 سنوات) وذوي الخبرة (أكثر من 10) لصالح ذوي الخبرة الأكثر.
2. بالنسبة لمجال التواصل الإداري مع المعلمين كانت الفروق بين ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) و ذوي الخبرة (من 5 – 10 سنوات) لصالح ذوي الخبرة (من 5 – 10 سنوات).

بالنسبة لمتغير المرحلة الدراسية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات متغير المرحلة الدراسية والجدول (27) يبين نتائج ذلك.

جدول(27)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات متغير المرحلة الدراسية على الرضا الوظيفي

المجال	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
آليات العمل والإجراءات الإدارية	ابتدائي	3.32	.53
	متوسط	3.25	.73
	ثانوي	3.42	.54
	الكلي	3.32	.59
التواصل الإداري مع المعلمين	ابتدائي	3.47	.47
	متوسط	3.49	.75
	ثانوي	3.62	.54
	الكلي	3.50	.57
إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات	ابتدائي	3.44	.58
	متوسط	3.35	.71
	ثانوي	3.23	.77
	الكلي	3.38	.66
القيم والاعتبارات ذات العلاقة بالرضا الوظيفي	ابتدائي	3.43	.34
	متوسط	3.54	.53
	ثانوي	3.55	.49
	الكلي	3.48	.42
الكلي	ابتدائي	3.38	.38
	متوسط	3.38	.60
	ثانوي	3.46	.49
	الكلي	3.39	.47

يتبين من الجدول (27) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لمستويات متغير المرحلة الدراسية لأداء أفراد عينة الدراسة للرضا الوظيفي، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي المتعدد، والجدول (28) يبين نتائج ذلك

جدول(28)

تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر متغير المرحلة الدراسية على الرضا الوظيفي

مصدر التباين وقيمة ولكس لامبدا	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المرحلة	آليات العمل والإجراءات الإدارية	1.868	2	.934	2.646	.072
	التواصل الإداري مع المعلمين	2.087	2	1.043	3.183	.042
0.875	إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات	3.859	2	1.929	4.465	.012
	القيم والاعتبارات ذات العلاقة بالرضا الوظيفي	1.706	2	.853	4.677	.010
	الكلي	.635	2	.318	1.439	.238
الخطأ	آليات العمل والإجراءات الإدارية	210.804	597	.353		
	التواصل الإداري مع المعلمين	195.654	597	.328		
	إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات	257.974	597	.432		
	القيم والاعتبارات ذات العلاقة بالرضا الوظيفي	108.872	597	.182		
	الكلي	131.853	597	.221		
المجموع	آليات العمل والإجراءات الإدارية	212.673	599			
	التواصل الإداري مع المعلمين	197.741	599			
	إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات	261.833	599			
	القيم والاعتبارات ذات العلاقة بالرضا الوظيفي	110.578	599			
	الكلي	132.489	599			

يتبين من الجدول (28) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha <= 0.05$) في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المرحلة الدراسية على جميع المجالات ما عدا مجال آليات العمل والإجراءات الإدارية، ولمعرفة لصالح من تعود الفروق تم عمل مقارنات بعدية بطريقة شافيه والجدول (29) يبين نتائج ذلك.

جدول (29)

نتائج مقارنات شافيه لأثر متغير المرحلة الدراسية على الرضا الوظيفي

المتغير التابع	الوسط 1	الوسط 2	الفرق بين الوسطين	مستوى الدلالة
التواصل	ابتدائي	متوسط	-0.01	.949
الإداري مع		ثانوي	-.15	.045
المعلمين	متوسط	ثانوي	-.13	.152
إشراك المعلمين	ابتدائي	متوسط	0.02	.334
في اتخاذ		ثانوي	.20	.015
القرارات	متوسط	ثانوي	.11	.373
القيم	ابتدائي	متوسط	-.10	.047
والاعتبارات		ثانوي	-.11	.056
ذات العلاقة	متوسط	ثانوي	-0.01	.983
بالرضا الوظيفي				

يتبين من الجدول (29) ما يلي:

2. بالنسبة لمجالي التواصل الإداري مع المعلمين وإشراك المعلمين في اتخاذ القرارات، كانت الفروق بين ذوي المرحلة الابتدائية و ذوي المرحلة الثانوية ولصالح ذوي المرحلة الثانوية.
3. بالنسبة لمجال القيم والاعتبارات ذات العلاقة بالرضا الوظيفي، كانت الفروق بين ذوي المرحلة الابتدائية و ذوي المرحلة المتوسطة ولصالح ذوي المرحلة المتوسطة.

السؤال الخامس:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية الإدارية و الرضا الوظيفي للمعلمين في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ؟

للإجابة على السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين أداء أفراد عينة الدراسة على محاور الشفافية الإدارية وعلى محاور الرضا الوظيفي والجدول (30) يبين نتائج ذلك

جدول (30)

معامل ارتباط بيرسون بين محاور الشفافية الإدارية و محاور الرضا الوظيفي

	آليات العمل والإجراءات الإدارية	التواصل الإداري مع المعلمين	إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات	القيم والاعتبارات ذات العلاقة بالشفافية	الكلي
آليات العمل والإجراءات الإدارية	.083(*)	.741(**)	.615(**)	.282(**)	.562(**)
التواصل الإداري مع المعلمين	.213(**)	.538(**)	.395(**)	.259(**)	.489(**)
إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات	.133(**)	.605(**)	.464(**)	.292(**)	.517(**)
القيم والاعتبارات ذات العلاقة بالرضا الوظيفي	.319(**)	.497(**)	.447(**)	.287(**)	.527(**)
الكلي	.198(**)	.747(**)	.609(**)	.331(**)	.632(**)

يتبين من الجدول (30) أن جميع معاملات الارتباط بين الشفافية الإدارية والرضا الوظيفي للمعلمين في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α = 0.01) ما عدا قيمة واحدة كانت دالة عند مستوى الدلالة (α = 0.05)، وتراوحت قيم معاملات الارتباط بين(.083 وبين.747)، وكانت أقل قيمة بين مجال آليات العمل والإجراءات الإدارية للشفافية الإدارية وبين مجال آليات العمل والإجراءات الإدارية للرضا الوظيفي، وأعلى قيمة بين الكلي للشفافية الإدارية وبين مجال التواصل الإداري مع المعلمين للرضا الوظيفي، وهذا يدل على وجود علاقة ايجابية بين الرضا الوظيفي للمعلمين والشفافية الإدارية، أي انه كلما زادت الشفافية الإدارية زاد الرضا الوظيفي للمعلمين.

2.4 مناقشة النتائج:

أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: أنّ المتوسطات الحسابية لتصوّرات المبحوثين لدرجة ممارسة المديرين للشفافية الإدارية جاءت على المستوى الكلي بدرجة متوسطة، مما يعني أن مديري مدارس منطقة تبوك يمارسون الشفافية الإدارية ولكن بدرجة متوسطة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عمايرة،2008) التي أشارت إلى أن مستوى الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم كان متوسطاً في المجالات كافة.

واختلفت مع دراسة (أبو كريم، 2005) التي أشارت إلى أن مستوى الممارسة للشفافية في الجامعات الأردنية من قبل الإدارة الأكاديمية كان منخفضا، واختلفت كذلك مع دراسة (دعيبس، 2004) حيث أشارت إلى أن ممارسة الشفافية جاءت بدرجة متدنية. وقد يعزى هذا الاختلاف إلى أن تطبيق الشفافية قد يكون سهلا بعض الشيء في المدارس بخلاف المؤسسات الأخرى، لوضوح إجراءات العمل غالبا وروتينيتها، مما يسهل فهمها على المعلمين ويساعدهم على التعاطي معها، إضافة إلى اختلاف البيئة المطبقة عليها الدراسة.

ومن خلال تلك النتائج فقد تبين أن مجال "التواصل الإداري مع المعلمين" حصل على أعلى تقدير، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.50) وأقل تقدير كان لمجال "آليات العمل والإجراءات الإدارية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.32)، وربما يعزى ذلك إلى الدور الذي يقوم به المديرون من خلال توفير وسائل الاتصال المناسبة من عقد الاجتماعات واللقاءات دون أن تتضمن هذه اللقاءات آليات وإجراءات تتسم بواقعيتها وإمكانية تطبيقها وغلبة المركزية عليها في الغالب، مما يؤدي إلى تدني مستوى الرضا عن آليات العمل ذاتها.

وفيما يتعلق بنتائج مجال "التواصل الإداري مع المعلمين" فقد حصلت الفقرة "هناك تمييز بين المعلمين من قبل المديرين في المدارس" على أعلى متوسط حسابي، ويعزى ذلك إلى أن التمييز بين المعلمين يعد من السلبيات التي يتبعها المدير والتي تؤثر سلباً على أداء المعلم، ولهذا التمييز أسباب كثيرة منها النزعة القبلية السائدة في منطقة تبوك، حيث يتشكل مجتمع معلمي منطقة تبوك من كل فئات المجتمع

السعودي ومكوناته، مما يشكل بعض الانحيازات المعينة إلى فئة دون أخرى، بينما حصلت الفقرة "يوفر مدير المدرسة أساليب اتصال مناسبة مع المعلمين" على أدنى متوسط، ويعزى ذلك إلى أن عملية التواصل الفعال بين المديرين والمعلمين ضعيفة إلى حدٍ ما، فالعلاقات الإنسانية غالباً ما تكون غير متوفرة بين المعلمين والمديرين، خاصة عند تطبيق الأنظمة والتعليمات والتي لا تناسب المزاج العربي غالبا، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (الطشة، 2007).

كما أظهرت نتائج الدراسة في مجال آليات العمل والإجراءات الإدارية حصول الفقرة "يسعى مدير المدرسة إلى كسب رضا المعلمين فيما يتمشى مع المصلحة العامة" على أعلى متوسط، فهي الوحيدة التي كان تقديرها مرتفعاً، ويعزى ذلك إلى أن الرضا يعتبر مهماً جداً بالنسبة للمدير والمعلم، فهو من أهم مؤشرات الصحة للدائرة ومدى فاعليتها. على افتراض أن الدائرة التي لا يشعر الموظفون فيها بالرضا سيكون حظها من النجاح قليل، مقارنةً بتلك التي يشعر فيها الموظفون بالرضا، كما أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعداداً للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يكون أكثر نشاطاً وحماساُ في العمل، ولذلك يحرص مديرو المدارس على كسب رضا المعلمين، بينما حصلت الفقرة "تتسم آليات العمل والإجراءات الإدارية بالدقة والوضوح" على أدنى متوسط حسابي، وهذا يعود إلى أن الإجراءات التي تتم في المدارس تكون غير دقيقة وغير واضحة، كونها تتم بمنأى عن مشاركة المعلمين، كما أن الشللية، وعدم وجود طريق للتعاون المشترك والتعلم التعاوني يعتبر ربما أحد الأسباب لعدم وضوح هذه الآليات.

كما أظهرت النتائج المتعلقة بالمجال "إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات" أن الفقرة "يتقبل المدير اقتراحات المعلمين وآرائهم ويأخذ بالمعقول منها" حصلت على أعلى تقدير، وهذا يعود إلى أن المدير يسعى لكسب رضا المعلمين ومن وسائل ذلك تقبل آرائهم واستيعاب اقتراحاتهم دون أن يكون لهذه الآراء تطبيق واضح على الأمر الواقع، والفقرة "يهتم مدير المدرسة بمشاركة المعلمين في وضع الخطط التربوية قبل اتخاذ القرار" تبين ذلك، حيث حصلت على أدنى تقدير، فالمشاركة مقتصرة على التقبل والاستماع دون المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار من قبل

المعلمين، فالخطط التربوية تتخذ من قبل المدير فقط لأنه يرى أنه المعني بذلك دون المعلمين.

وقد أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالمجال "القيم والاعتبارات ذات العلاقة بالشفافية" أن الفقرات(7،4،5) كان تقديرها مرتفعا، و باقي الفقرات كان تقديرها متوسطا، وأعلى تقدير كان للفقرة "تساعد الشفافية في العمل على تعزيز مفهوم الثقة بين المعلمين" وهذا يؤكد على أهمية الشفافية في بناء الثقة، فالشفافية أداة لرفع مستوى الثقة المتبادلة بين الأطراف، كما تساهم في القضاء على الشك والارتياب في المؤسسة التعليمية، كما أن أقل تقدير كان للفقرة "يتعامل المديرون مع المعلمين بديمقراطية تامة"، وهذا يدل على أن النموذج المستخدم والأسلوب القيادي المستخدم في المدرسة هو الأسلوب الغير ديمقراطي، والذي لا يأخذ بقرارات المعلمين وآرائهم، ويعتمد على اللامركزية، بينما تظهر النتائج تقبل المعلمين لمفهوم الشفافية ربما لأنه الأمثل في معالجة كثير من المشكلات المعقدة التي تعاني منها هذه الأجهزة التعليمية مثل ارتكاب الأخطاء، وتكرار النشاطات، والهدر، وعدم رضا المستفيدين، وغياب التدريب لدى العاملين فيهما، وقلة استخدام البيانات والمعلومات في اتخاذ القرارات، وهذه النتائج تتوافق مع نتائج دراسة (دعيبس، 2004) ودراسة (عمايره، 2008) و دراسة (أبو كريم، 2005).

أشارت النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني إلى: أن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم كان متوسطاً، حيث بلغ (3.44)، وتراوحت على المجالات مابين(3.78) و(3.22)، واختلفت مع دراسة (علاونه، 2006) ودراسة (غنيم، 2008)، حيث أشارت إلى أن مستوى الرضا الوظيفي جاء مرتفعاً.

كما حصل مجال "القيم والاعتبارات ذات العلاقة بالرضا الوظيفي " على أعلى تقدير، وأقل تقدير كان لمجال "التواصل الإداري مع المعلمين"، ويعزى ذلك إلى أن التواصل الإداري مع وجوده وكثرته إلا أنه لم يساهم في رفع الروح المعنوية والرضا لدى العاملين لافتقاده الكثير من القيم والاعتبارات، كالشفافية والعدالة والمساواة والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تساهم في جعله أكثر فاعلية، وتحقق الأهداف المرجوة من هذا التواصل.

وفيما يتعلق بنتائج مجال "القيم والاعتبارات ذات العلاقة بالرضا الوظيفي "فقد حصلت الفقرة "وجود الشفافية في العمل ينمي عادات وقيم سلوكية إيجابية بين المعلمين"، والفقرة " رضاي عن عملي يجعلني أكثر استعداداً للاستمرار بوظيفتي وتحقيق أهداف مدرستي" على أعلى متوسط حسابي، ويعزى ذلك إلى أن للشفافية في العمل دوراً كبيراً في رضا العاملين، مما يؤدى إلى تنمية القيم والعادات الإيجابية التي تؤدي إلى استمرارهم بوظائفهم وتحقيق الأهداف المرجوة منهم، كما حصلت الفقرة "أعاني من مشكلات تعود إلى عدم وضوح الواجبات المسندة لي" على أدنى متوسط حسابي، ويعزى ذلك إلى وضوح الواجبات المسندة للمعلم، حيث لا يعاني من أي مشاكل بسبب ذلك.

كما أظهرت نتائج الدراسة أن في مجال "آليات العمل والإجراءات الإدارية" حصلت الفقرة "المساواة في التعامل من قبل الإدارة للمعلمين يشعرني برضا كبير في العمل ويجعلني أقدم أداءً أفضل " على أعلى تقدير، ويعزى ذلك إلى أهمية المساواة في التعامل من حيث أنها من أهم ما يساهم في رفع الروح المعنوية وحصول الرضا الوظيفي لدى المعلمين، كما أن أدنى تقدير كان للفقرة "نظام التحفيز مناسب ولا يحتاج إلى أي تعديل "، ويعزى ذلك إلى حاجة المعلم إلى نظامٍ تحفيزي مناسب يشجعه على الأداء بشكل أفضل.

كما أظهرت النتائج المتعلقة بالمجال "إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات" أن الفقرة " يقوم مدير المدرسة بإشراكي في إعداد وتطوير الرؤى والأهداف الخاصة بالمدرسة " حصلت على أعلى تقدير، والفقرة " تقوم المدرسة بتشجيعي على العمل من خلال روح الفريق " على أدنى تقدير، ويعود ذلك إلى أن مدير المدرسة يشرك المعلمين أحياناً في إعداد وتطوير الرؤى والأهداف بشكلٍ فرديٍ دون التشجيع على العمل الجماعي من خلال روح الفريق، مما يجعل العمل أقل واقعيةً وأضعف أداءً مما يجب أن يكون عليه.

كما أظهرت النتائج المتعلقة بالمجال "التواصل الإداري مع المعلمين " أن الفقرة "أستطيع التواصل مع إدارة المدرسة بسهولة" حصلت على أعلى تقدير، ويعزى ذلك إلى أن التواصل بشكل عام متوفر بوسائله المختلفة دون أن يكون لهذا

التواصل أي أثر في رضا المعلم وإشباع حاجاته، كما حصلت الفقرة "تهـتم الإدارة بإشباع حاجاتي المادية والمعنوية " على أدنى تقدير، ويعزى ذلك إلى أن التواصـل مع الإدارة بحد ذاته لا يؤدي إلى رضا العاملين ما لم تهتم الإدارة بجانب العلاقـات الإنسانية والدعم والتشجيع وإشباع حاجات العاملين ومراعاة الظـروف الشخـصية التي تواجههم.

أشارت النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث إلى: أن نتائج الدراسة أظهرت وجـود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha <= 0.05$) فـي درجـة الـشفافية الإدارية للمديرين في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية مـن وجهـة نظـر المعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي علـى مجـال "التواصـل الإداري مـع المعلمين" ولصالح حملة البكالوريوس فأكثر، ويعزى ذلك إلى أن حملة البكالوريوس فأكثر لديهم القدرة على التواصل الفعال مع الإدارة بخلاف غيرهم الذين يـشعرون بعدم تواصل الإدارة معهم، وقد يعود ذلك إلى تهميش الإدارة لدورهم في المدرسة.

كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة على جميع المجالات والكلي ماعدا مجال آليات العمل والإجراءات الإدارية وبيانها التالي:

أ- بالنسبة لمجال التواصل الإداري مع المعلمين ومجال القيم والاعتبارات ذات العلاقة بالشفافية والكلي كانت الفروق بين ذوي الخبرة(أقل من 5 سـنوات) وذوي الخبرة (من 5- 10 سـنوات) لـصالح ذوي الخبـرة (مـن 5-10 سنوات)، وكذلك بين ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات)وذوي الخبرة (أكثر من 10سنوات) لصالح ذوي الخبرة(أكثر من10سنوات) وهذا يدل على أنه كلمـا زادت سنوات الخبرة كلما زاد التواصل الإداري ويتأكد من ذلك أهمية تطبيق القيم والاعتبارات ذات العلاقة بالشفافية خاصة من ذوي الخبرة وذلك لقلـة تطبيقها من وجهة نظرهم.

ب- وبالنسبة لمجال إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات كانت الفروق بـين ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) وذوي الخبرة (من 5 – 10 سـنوات) لـصالح ذوي الخبرة (من 5 – 10 سنوات)، وهذا يعزى إلى أن ذوي الخبرة الطويلة

تحرص الإدارة على إشراكهم في اتخاذ القرارات للاستفادة من خبرتهم بينما يقل إشراك ذوي الخبرة القليلة في صنع القرارات.

ج- وبالنسبة لمتغير المرحلة الدراسية فقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha<= 0.05$) في درجة الشفافية الإدارية للمديرين في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المرحلة الدراسية على جميع المجالات والكلي ماعدا مجال "التواصل الإداري مع المعلمين" وبيان ذلك:

1- بالنسبة لمجال آليات العمل والإجراءات الإدارية والكلي كانت الفروق بين ذوي المرحلة الابتدائية وذوي المرحلة المتوسطة ولصالح ذوي المرحلة المتوسطة.

2-بالنسبة لمجال القيم والاعتبارات ذات العلاقة بالشفافية كانت الفروق بين ذوي المرحلة المتوسطة وذوي المرحلة الثانوية ولصالح ذوي المرحلة المتوسطة، وكذلك بين ذوي المرحلة الابتدائية، وذوي المرحلة المتوسطة، ولصالح ذوي المرحلة المتوسطة.

3-بالنسبة لمجال إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات كانت الفروق بين ذوي المرحلة المتوسطة وذوي المرحلة الثانوية، ولصالح ذوي المرحلة الثانوية، ويعزى ذلك إلى أن ذوي المرحلة المتوسطة تتضح لديهم الإجراءات الإدارية والشفافية أكثر من غيرهم، بينما تقل لديهم المشاركة في صنع القرارات، حيث أن ذوي المرحلة الثانوية تكون لديهم المشاركة أكثر، وقد يعود ذلك إلى كثرة تعقيدات العمل بالنسبة للمرحلة الثانوية أكثر من غيرها من المراحل فتسعى الإدارة إلى إشراك المعلمين للحد من هذه التعقيدات.

4- أشارت النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع إلى: أن نتائج الدراسة أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha<=0.05$) في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي على جميع المجالات والكلي ما عدا مجال إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات، وكانت الفروق لصالح حملة البكالوريوس فأكثر، وهذا يعود إلى أن أصحاب المؤهل العلمي المرتفع لديهم درجة وعي

أكثر، وإلمام أكثر بالمتغيرات المحيطة والمؤثرة بدرجة الرضا لأن لديهم طموحاً أكبر في الترقية، للوصول إلى مناصب عليا.

كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha <= 0.05$) في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الخبرة على جميع المجالات والكلي ما عدا مجال القيم والاعتبارات ذات العلاقة بالرضا الوظيفي وبيان ذلك التالي:

1- بالنسبة لمجال "آليات العمل والإجراءات الإدارية" ومجال "إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات" والكلي كانت الفروق بين ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) من جهة وذوي الخبرة (من 5 – 10 سنوات) وذوي الخبرة (أكثر من 10سنوات) لصالح ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات).

2- بالنسبة لمجال "التواصل الإداري مع المعلمين" كانت الفروق بين ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) وذوي الخبرة (من 5 – 10 سنوات) لصالح ذوي الخبرة (من 5 – 10 سنوات).

وهذا عائد إلى أن خبرتهم الطويلة أورثتهم خلفية أكبر بموضوع الرضا وأهميته، بينما موضوع الشفافية يعتبر موضوعا متشعبا وهم على غير دراية كافية به لأنه يعتبر من مهام المدير.

كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha<=0.05$) في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المرحلة الدراسية على جميع المجالات ما عدا مجال آليات العمل والإجراءات الإدارية.

1- بالنسبة لمجالي "التواصل الإداري مع المعلمين" و"إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات" كانت الفروق بين ذوي المرحلة الابتدائية و ذوي المرحلة الثانوية ولصالح ذوي المرحلة الثانوية.

2- وبالنسبة لمجال "القيم والاعتبارات ذات العلاقة بالشفافية" كانت الفـــروق بين ذوي المرحلة الابتدائية و ذوي المرحلـــة المتوســـطة ولـــصالح ذوي المرحلة المتوسطة.

ويعزى ذلك إلى أن ذوي المرحلة الثانوية أكثر تواصلا ومشاركة في اتخـــاذ القرارات من غيرهم وهذا يعود لطبيعة هذه المرحلة وكثرة تعقيداتها ويبـــين أهميـــة الخبرة في التواصل الإداري.

وأشارت النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس إلى: أن جميع معاملات الارتبـــاط بين الشفافية الإدارية والرضا الوظيفي للمعلمين في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم موجبة ودالة إحصائياً، فكلما زادت الشفافية الإدارية زاد الرضا الوظيفي لدى المعلمين، ويعزى ذلك إلى أن مستوى توافر الشفافية الإداريـــة تسمح بإيجاد الأفكار الخاصة بالرضا الوظيفي، حيث تعتبـــر عمليـــة الرضـــا من المؤثرات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً وحيوياً في سلوك الأفراد، ومن خلالهـــا يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء، الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها أصبحت ممكنة.

3.4 التوصيات:

1- العمل على تحسين ظروف عمل المعلمين ومنحهم حرية أكبر فـــي تنفيـــذ المنهج المدرسي وإبداء الرأي والمشاركة فـــي اتخـــاذ القـــرار التربـــوي واستخدام أسلوب القيادة المشارك، حيث أظهرت نتائج الدراسة غياب هذه المشاركة.

2- التأكيد على أهمية القيادة الفعالة عند المديرين والحاجـــة الملحـــة لإقامـــة جسور من العلاقات الإنسانية تشعر المعلم بأهميته في المؤسسة التعليميـــة من خلال إقامة ورش عمل تدريبية للمـــديرين حـــول أهميـــة العلاقـــات الإنسانية والقيادة الفعالة وتطبيق الشفافية والمساواة في التعامل.

3- محاولة إزالة العقبات التي تعيق تحقيق الرضا عن العمل بالمدرسة وذلك من خلال الاختيار الجيد للمدير المناسب.

4- تشكيل لجان تربوية لقياس تطبيق المديرين للشفافية الإدارية والتأكيد على ذلك من أجل رفع درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

5-ضرورة إجراء دراسات جديدة تربط بين الشفافية ودرجة الرضـــا ووفــق متغيرات وبيئات مختلفة.

المراجع

أ- المراجع باللغة العربية:

ارتيمية، ماجدة (2005) **تقييم شفافية أداء وزارة التربية والتعليم، وبيان واقع ومعوقات الشفافية الإدارية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

بعلبكي، منير(1986)"**قاموس المورد**" دار العلم للملايين، بيروت، لبنان.

بيرتوك، جانوس (2001) **النجاحات والإخفاقات في برامج محاربة الفساد دروس مستفادة من التجارب العالمية** في منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ندوات ومؤتمرات (محرر) **مؤتمر آفاق جديدة في النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية منظور استراتيجي ومؤسسي**، (ط1)، (ص36-40) منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر.

حسين، حريم (2001) الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كليات المجتمع الخاصة في بالأردن، **المجلة الأردنية للعلوم الإنسانية**، م(4)،ع(5)، ص19.

خرابشة، عبد (1997) **الشفافية في الخدمة المدنية، (تجربة ديوان المحاسبة)**، في الأسبوع العلمي الأردني الخامس 1997(محرر)، **تطوير القدرة التنافسية في الأردن الجودة، والإنتاجية، الشفافية والمساءلة**، (ط1) الجمعية العلمية الملكية، عمان، الأردن.

الخشالي، شاكر(2003) اثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، **المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية**، م(16)، ص 124 – 158.

خليل، محمد الشيخ؛ وشرير، عبدالله عزيز (2008) العلاقة بين الرضا الوظيفي وبعض المتغيرات الديمغرافية، **مجلة العلوم الإسلامية**، المجلد السادس عشر، العدد الأول، 12- 45 ص.

داوود، عماد الشيخ (2004)" **الشفافية ومراقبة الفساد، في منشورات مركز دراسات الوحدة العربية(محرر)،مؤتمر الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية**، (ط1)، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان.

دعيبس، منال فؤاد (2004) **مدى تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الدويك، تيسير عبد المطلب (2005) **إدارة المدرسة الفعالة مقوماتها وآفاقها**، جهينة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الديب، بدر(2000)"**اليات التخطيط الشامل للإصلاح التعليمي**"وثيقة تعليمية من الولايات المتحدة، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض.

الراشدي، سعيد علي(2007). "**الإدارة بالشفافية**"، عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر

سلامة، انتصار(2004) **مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية** رسالة ماجستير غير منشورة، في جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

السيد، رضا(2003) **الإدارة على المكشوف المفاهيم والأسس** (محرر) المؤتمر السنوي الثالث، إستراتيجية التغيير وتطوير منظمات الأعمال المنعقد في القاهرة 1993م، **التغيير والإدارة على المكشوف**،(ط1)،(ص287) مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري،القاهرة، مصر.

شاويش، مصطفى نجيب (2007) **إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)** دار الشروق للنشر والتوزيع،ط1، عمان.

الشنواني، صلاح (1994) **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف)**،مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.

الشيخ، علي (1997) "**الشفافية في الخدمة المدنية تجربة وزارة التنمية الإدارية**" في الأسبوع العلمي الأردني الخامس 1997(محرر)، تطوير القدرة التنافسية في الأردن الجودة، والإنتاجية، الشفافية والمساءلة، (ط1)، الجمعية العلمية الملكية، عمان، الأردن.

صوفان، احمد إبراهيم (1989) **مدى توافر القيادات الإدارية في المناصب العليا مقارنة بالكفاءات الأخرى في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الطشة،غنيم حمود(2007) **درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها**، رسالة ماجستير في التربية، جامعة عمان العربية، الأردن.

عاشور، أحمد صقر (2001) **بناء العداله والنزاهة والمساءلة في منشورات المنظمة العربيه للتنمية الإدارية** ندوات ومؤتمرات (محرر) مؤتمر آفاق جديده في النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية منظور إستراتيجي ومؤسسي ط1 ص157- 159منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

عباس، سهيلة محمد؛ وعلي، علي حسين(2007) "**إدارة الموارد البشرية**" ط3 دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

عبد الرحمن، ميساء نجيب (2001) **الأنماط القيادية السائدة لدى الإداريين الاكاديمين في الجامعات الفلسطينية**، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين.

عريقات، سميرة إبراهيم (2003) **العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة القدس من وجهة نظر العاملين فيها**، رسالة ماجستير، جامعة القدس.

علاونه، معزوز (2006) **قياس مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والعلاقة بينهما عند معلمي المدارس الخاصة في مدينة نابلس**، بحث مقدم إلى مؤتمر المعلم في الألفية الثالثة في2006/5/18، جامعة الإسراء، فلسطين.

علاونه، معزوز؛ ويحيى، ندى(2005) مستوى الرضا الوظيفي لدى المرشدين التربويين في محافظتي جنين وقلقيلية، **مجلة جامعة القدس المفتوحة**، ع(5)، ص55.

عليان، عبدالله؛ وجرار، أماني(1997) **الشفافية في الخدمة المدنية، (مفاهيمها ومعاييرها وأثرها على الخدمة المدنية)** في الأسبوع العلمي الأردني الخامس 1997(محرر)، تطوير القدرة التنافسية في الأردن الجودة، والإنتاجية، الشفافية والمساءلة،(ط1)، الجمعية العلمية الملكية،عمان، الأردن.

عليوة ،عزت(2001)**الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.

عمايرة، عدنان خالد(2008) **الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بكل من الضغط والأمن النفسيين للعاملين في مديرياتهم.** أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية، الأردن.

العمري، عبد المطلب محمد (2009) **الرضا الوظيفي للعاملين في شركة البوتاس العربية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

غنيم، يوسف (2008)**العلاقة بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

فلمبان، إيناس فؤاد، (2009)، **الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.

فوزي، سامح، (1999) **المساءلة والشفافية إشكاليات تحديث الإدارة المصرية في عالم متغير** (ط1) مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام، القاهرة، مصر.

قرقش، عبد الكريم نظام عبد الكريم(2002) **فاعلية القيادة الإدارية التربوية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظر المديرين والمديرات وفقاً لنظرية هيرسي – وبلانشارد**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

أبو كريم، محمد (2005) **مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري**، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية.

الكايد، زهير عبد الكريم(2003)"**الحكمانية (قضايا وتطبيقات)**" المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة،مصر.

الكيلاني، عبد الله زيد (1997) " **المساءلة في الاردن:محاولة لتطوير نظام مساءلة في النظام التربوي في الأردن**" ورقة مقدمة للمؤتمر التربوي الأول للجمعية التربوية الأردنية بعنوان " **المساءلة في التربية**"، عمان، الأردن

اللوزي، موسى (2000) **التنمية الإدارية،المفاهيم، الأسس،التطبيقات**، ط1، دار وائل للنشر، عمان،الأردن.

ليبينا، سيبيا(2001) **استراتيجيات رعاية برامج تقوية النزاهة الإدارية**، في منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ندوات ومؤتمرات (محرر)، مؤتمر آفاق جديدة في النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية منظور استراتيجي ومؤسسي، (ط1)، (ص153-156) منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

المخلافي، محمد (2001). أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى اعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، **مجلة جامعة دمشق**، م(17)ع (2)، ص 185.

المرابط، عبدالله الفيتوري(2005) **الشفافية الإدارية وتأثيرها على سلوك وكفاءة العاملين**، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا.

مرسي، محمد منير(1998) **الإدارة المدرسية الحديثة**، القاهرة، مصر: عالم الكتب.

المصري، ناصر محمد، (2001) **بناء العدالة والنزاهة والمساءلة**،في منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية ندوات ومؤتمرات (محرر)مؤتمر آفاق جديدة في النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية منظور استراتيجي ومؤسسي، (ط1)، (ص153-156) منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

منصور، يوسف (2000) **الاستثمار والشفافية في الأردن** في الكيلاني سائدة، وسكجها، باسم (محرر)، **نحو شفافية أردنية**، (ص57-63) مؤسسة الأرشيف الوطني، عمان، الأردن.

موراي، ريتشارد (2001) **استراتيجيات رعاية برامج تقوية النزاهة الادارية**، في منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ندوات ومؤتمرات (محرر)، مؤتمر آفاق جديدة في النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية منظور استراتيجي

ومؤسسي، (ط1)، (ص153-156) منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

الناصر، ناصر عبيد (2002) "**ظاهرة الفساد (مقاربة سوسيولوجية-اقتصادية)** دار المدى للثقافة والنشر، دمشق، سوريا.

الوحيدى، ميسون (2000) **العلاقة بين المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية والرضا الوظيفي لدى معلمي الصفوف الأساسية العليا في محافظة رام الله والبيرة،** رسالة ماجستير غير منشورة، في جامعة بير زيت، بيرزيت، فلسطين.

ياسين، ايمان (2003) **الالتزام التنظيمي والمهني للمعلمين في محافظة رام الله،** رسالة ماجستير غير منشورة، في جامعة بير زيت، بير زيت، فلسطين.

يحيى، ندى (2002) **اتجاهات المشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة نحو التعليم المفتوح وعلاقتها برضاهم الوظيفي،** رسالة دكتوراه غير منشورة، في جامعة النيلين الخرطوم، السودان.

ب- المراجع الاجنبية:

Abel, M.H. (2002). Humor, stress, and coping strategies. Humor: **international Journal of humor research**, 15-4, 365-381.، Price& etal Implementers Teacher Job satisfaction in school management ، Santiago, Preiffer, U.S A, 1991, pp1

Carruthers, Celeste (2008). **The Qualifications and Classroom Performance of Teachers Moving to Charter Schools**, available on http://www.ncspe.org/publications_files/OP173.pdf.

Celep , Cevat (2000). Teachers' Organizational Commitment in Educational Organizations**. National Forum of Teacher Education Journal** ,Vol(10E) No(3) ERIC.

Chen, Zehn, and Aryee, Samuel (2007**).** Delegation and Employee Work Outcomes: An Examination of the Cultural Context of Mediating Processes in China**, Academy of Management Journal,** Vol. 50, No. 1, pp 238-226.

Field , Celeste, (2002). **The Qualifications and Classroom Performance of.**

Hester , H.& Geert ,D.& Yves,R. (2009). The Relationship between the Perception of Distributed leadership in Secondary Schools and Teachers and Teacher leaders Job Satisfaction and Organizational

Commitment, **School Effectiveness and School Improvement** ,20(3), 291-317.

Jounson& land man (2000) sometimes bureaucracy has its charms: the working conditioning of teachers in Deregulated Schools, **teachers college Record**, vol.102, pp40-85.

Kumar , K & Gupta, G, (2008). Perceived Organizational Justice, Job Satisfaction and Turnover Intentions: A Co-Relational Study, **Gujarat Journal of Psychology**, Vols. 25-26.

Martin, Robin (2000)." **Accountability In Education**: What can be learned from History" Paths of Learning http://www.paths of Learning. Org/ library/ accountability.cfm.

Mayer, Paul,(2003) the truth about Transparency Retrieved April ,**British journal of social**, 17(1) pp307-317.

McPherson, R. J. S. (2001). " **Educative Accountability Policy Research: Methodology and Epistemology**. Educational Administra-tion Quarterly, Vol. 32, No. 1 , pp. 80- 106.

McQuade, A and McMurfy, E. (2000). **" Opportunities to Learn: Accountability in Education in British Columbia**". British Columbia Techers' Fedration. http: 1/ www. bct f. c a/ publications/ briefs/ ocg/.

Shin ,Hyun-Seok and Reyes ,Pedro,(2005(**Teacher Commitment and Job Satisfaction**: Which Comes First? ERIC,ED:338596

Skilbeck, Malcolm& Connell, Helen (2003). **Attracting, developing and retaining effective teachers australian country background report**, NSW Department of Education and Training, http://www.det.nsw.edu.au/employment/teachnsw/(accessed 12.11).

Somani , Akita & Krishnan , Venkat T., (2004). "Impact of Charismatic Leaership and Job Involvement on Corporate Image" , **Management and Labour Studies** , Vol. 29 , No. 1. PP. 7 – 19.

Ssesanga ,Karim.(2005). Job Satisfaction of University Academics**:** Perspectives from Uganda. **Higher Education** , Vol(50) Issue(1) pp:33-56

Piotrowski, Suzanne and Van Ryzn, Gregg, (2007), "Citizen Attitudes toward Transparency in Local Government," **American Review of Public Administration**; Vol. 37 Issue 3, p306-323

Tuttle, Andrea. C (2006). **Humor and Leadership**: Subordinate Perceptions Of Principal Effectivness As Influenced By Humor, Unpublished Doctoral Dissertation, Central Michigan University: USA

ملحق (أ)
الاستبانة بصورتها الأولية

جامعة مؤتة
قسم الدراسات التربوية العليا

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة أداء المحكمين حول عنوان الدراسة التالي:

" الشفافية الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم"

سعادة الدكتور/ .... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تحية طيبة وبعد.....

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " الشفافية الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في جامعة مؤته.ولتحقيق أداة الدراسة قام الباحث بإعداد هذه الإستبانة المرفقة والتي تتكون من (30) فقرة موزعة وهي موجهة لمعلمي المدارس الحكومية في منطقة تبوك، وسوف تكون الإجابة من حيث درجة التأثير وفق تدرج خماسي (دائما، غالبا، احيانا، نادراً، ابداً) ومن أجل اعتماد فقرات الأداة يأمل الباحث الاسترشاد بآرائكم، ونظرا لما تتمتعون به من دراية وخبرة واطلاع في المجال التربوي فإنني أرجو منكم التكرم بتحكيم فقرات الاستبانة من حيث:

- **درجة ملاءَمة الفقرات لمجالات الدراسة.**
- **درجة وضوح الفقرات.**
- **سلامة الصياغة اللغوية.**
- **أية تعديلات أو مقترحات تروها مناسبة.**

مقدرين جهودكم وشاكرين حسن تعاونك

الباحث

اسم المحكم	الدرجة العلمية	القسم	الجامعة

أولا: البيانات الشخصية الخاصة بالمعلمين

- يرجى وضع إشارة (√) في المكان المناسب:

أ- المؤهل العلمي للمعلمين وله ثلاثة فئات.

1-دبلوم ()   2- بكالوريوس ()   3- ماجستير فأكثر ()

ب- سنوات الخبرة ولها ثلاث فئات:

1- اقل من 5 سنوات ()   2- من5 – أقل من10 سنوات ()   3- 10 سنوات فأكثر ()

ج- المرحلة الدراسية:

ابتدائي ()   2- متوسط ()   3- ثانوي ()

الاستبانة الأولى عن (الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس في منطقة تبوك من وجهة نظر المعلمين)

الصياغة اللغوية		الانتماء إلى المجال			
غير واضحة	واضحة	لا تنتمي إلى المجال	تنتمي إلى المجال	الفقرات	
				تعطي الشفافية في العمل الحرية في التفكير من قبل المعلم والطالب والمدير وتعمل على تحقيق جودة النظام ورضا العاملين.	21
				النزاهة والشفافية في العمل تزيد من مهارات السياسات التعليمية والتخلص من أساليب التعليم التقليدية.	22
				تعزز المساواة في العمل الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين.	23
				تعزز الشفافية في العمل مفهوم الثقة والولاء بين المعلمين.	24
				تشمل الشفافية وضوح التشريعات المدرسية والدقة في الأعمال المنجزة وإتباع ممارسات إدارية واضحة وسهلة.	25
				يوجد إجراءات محددة داخل المدرسة تضمن المساءلة الإدارية للمديرين والمعلمين.	26
				تطبيق الشفافية يخلص المدرسة من أبعاد المحسوبية وتدفعها نحو الاستقامة.	27
				تطبيق مفهوم الشفافية يساعد على العمل وفق قواعد الجدارة وتكافؤ الفرص في المدرسة.	28
				بوجود نظام محاسبي جيد يوجد نظاماً إدارياً جيداً.	29
				المساءلة والشفافية الإدارية تدفع بالنظام إلى مستوى متميز من الكفاية والفاعلية دون أي تسيب أو إهدار.	30
				هناك غياب للصراحة فيما يتعلق بإبداء المعلمين لآرائهم عن مديريهم.	1
				يتم تقويم المعلمين على اساس الموضوعية.	2
				قلة وضوح الشفافية [illegible]	3
				يستهدف استخدام الشفافية تحقيق الفعالية المدرسية كغاية نهائية.	4
				يستغل المديرون صلاحياتهم في العمل من أجل تحقيق أغراضهم الشخصية.	5
				تعتبر الشفافية من المداخل الأساسية لرفع مستوى أداء المعلمين.	6
				يتقبل المديرون اقتراحات وأراء المعلمين ويعملون على الأخذ بها.	7
				يوجد في المدرسة مناخ تنظيمي يقوم على العدالة والمساواة والنزاهة.	8
				يوجد في المدرسة مركزية في اتخاذ القرارات.	9
				هنالك تحجب لبعض التعليمات والمعلومات والبيانات في المدرسة عن المعلمين.	10
				يشارك المعلمون في وضع خطط وتبني سياسات مع المدير قبل اتخاذ القرار.	11
				هنالك تقويم دوري للمديرين من قبل المعلمين في المدرسة.	12
				تتناسب قرارات المدير مع مؤهلات وقدرات المعلمين.	13
				هناك تمييز بين المعلمين ولا يوجد معايير ومقاييس موحدة وعادلة من قبل المديرين في المدارس.	14
				يقوم المدير بتوزيع المهام على المعلمين على أساس العلاقات الشخصية.	15
				يشارك المعلمون المديرين في صنع القرارات.	16
				تنتشر الواسطة والمحسوبية بين المديرين والمعلمين والطلاب في المدرسة.	17
				هناك تردد من قبل المدير بشأن اتخاذ قرارات إدارية خاصة ببعض المعلمين.	18
				هنالك رضا من قبل المعلمين عن القرارات التي يصدرها المدير.	19
				هنالك اعتبار لقيم النزاهة والشفافية للعلاقات القائمة بين المعلمين أنفسهم والمديرين.	20

الاستبانة الثانية عن (الرضا الوظيفي للمعلمين عن الشفافية الإدارية من وجهة نظرهم)

م	العبارة	الانتماء إلى المجال: تنتمي إلى المجال	الانتماء إلى المجال: لا تنتمي إلى المجال	الصياغة اللغوية: واضحة	الصياغة اللغوية: غير واضحة
20	تهتم الإدارة بإشباع حاجاتي المادية والمعنوية وتشجعني على المشاركة في الإدارة [illegible] رات				
21	عدم الرضا عن العمل ينعكس على سلوكي فيقلل من التزامي بالعمل الذي أؤديه ويضعف ولائي لمدرستي.				
1	يعمل المدير على دعمي وتشجيعي من أجل تطوير قدراتي المهنية وتحقيق أهداف المدرسة.				
22	[illegible] الإدارة للمعلمين يشعرني برضا كبير [illegible]				
2	أقوم بالمشاركة في إعداد وتطوير الرؤى والأهداف الخاصة بالمدرسة.				
3	[illegible]				
23 / 4	[illegible] المتعلقة بالعمل.				
5	أرى أن هناك منهجية متبعة لقياس رضا المعلمين يتم قياسها [illegible]				
24 / 6	[illegible] توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدي [illegible]				
7	أشعر أن توزيع الجدول المدرسي لا يمتاز بالعدالة.				
8	أستطيع التواصل مع إدارة المدرسة بسهولة.				
25	الرضا في العمل يسهم في التحكم في سلوكي بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بيني وبين المدرسة.				
9	لا تلتمس الإدارة المدرسية عذراً لظروفي الشخصية التي أمر بها.				
10	هناك مودة في التعامل من قبل الإدارة تجاهي.				
11	لاتبدي الإدارة أي مساءلة لي في حال مخالفتي لبعض القوانين المدرسية.				
26	الرضا الناجم عن الشفافية في العمل يعمل على تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المدرسة إلى وجودها بين المعلمين.				
12	لاتبدي الإدارة أي اهتمام للمشكلات التي أواجهها مع الطلاب ومع المناهج.				
27	رضاي عن عملي يجعلني أكثر استعداد للاستمرار بوظيفتي وتحقيق أهداف مدرستي.				
13	ألتمس من الإدارة إحساس بالمسؤولية تجاهي و القدرة على [illegible]				
28	[illegible]				
14	نظام التحفيز في المدرسة مناسب لي ولا يحتاج إلى أي تعديل.				
15	أشعر بمراعاة المدير لظروفي الاجتماعية والاقتصادية.				
29	لا أشعر بمتعة أثناء أدائي لعملي في المدرسة بسبب التمييز في التعامل مع المعلمين من قبل المدير.				
30	تحقيقي لعدد من القيم في نطاق مدرستي يسهم في شعوري بالرضا الوظيفي.				
16	قوانين المساءلة لا تطبق على جميع العاملين في المدرسة وهذا يبعث على عدم الارتياح في عملي.				
17	أشعر دائماً باحترام الذات من خلال مركزي الوظيفي مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا لدي.				
18	هنالك إثراء وظيفي يمكنني من الأداء بطريقة أظهر فيها قدراتي وإمكاناتي وخبراتي وإبداعاتي و ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي لدي.				
19	تهتم الإدارة بي وبعلاقاتي الإنسانية من خلال سماع شكواي وحل مشكلاتي.				

ملحق (ب)

الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة مؤتة
قسم العلوم التربوية

المكرم معلم المدرسة : .... المحترم.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "**الشفافية الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم**" واستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة مؤتة. وقد تم بناء استبانتين الأولى عن الشفافية ومكونة من (30) فقرة والثانية عن الرضا الوظيفي ومكونة من (28) من أجل تحقيق أهداف الدراسة ونظراً لعملكم في الميدان التربوي فإنني أتطلع لتعاونكم معي في تحقيق أهداف هذه الدراسة من أجل الرقي بالمستوى التعليمي والتربوي في مدارسنا وذلك من خلال تكرمكم بالإجابة على فقرات الاستبانة المرفقة بدقة وموضوعية، مؤكداً لكم بأن المعلومات التي سوف يحصل عليها الباحث سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا من أجل أغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم....

الباحث
محمد علي العيد

أولا: البيانات الشخصية الخاصة بالمعلمين

- يرجى وضع إشارة (√) في المكان المناسب:

أ - المؤهل العلمي للمعلمين

() دبلوم   () بكالوريوس فأعلى

ب - سنوات الخبرة:

() أقل من 5 سنوات   () من5 - 10 سنوات   () أكثر من 10 سنوات

ج - المرحلة الدراسية:

() ابتدائي   () متوسط   () ثانوي

الاستبانة الأولى عن (الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس في منطقة تبوك من وجهة نظر المعلمين)

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
		درجة التأثير				
18	يتقبل المديرون اقتراحات المعلمين وآرائهم ويأخذ بالمعقول منها.					
19	يشرك مدير المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات					
20	توجد في المدرسة مركزية في اتخاذ القرارات.					
21	يهتم مدير المدرسة بمشاركة المعلمين في وضع الخطط التربوية قبل اتخاذ القرار.					
المجال (1) / المجال (4)	آليات العمل والإجراءات الإدارية / القيم والاعتبارات في العلاقة الإدارية الشفافية					
1 / 22	تتسم آليات العمل والإجراءات الإدارية بالدقة والوضوح / يتعامل المديرون مع المعلمين بديمقراطيه تامة					
.2 / 23	يسعى مدير المدرسة إلى كسب رضا المعلمين فيما يتمشى مع المصلحة العامة / هنالك اعتبار لقيم النزاهة والشفافية للعلاقات القائمة بين المعلمين أنفسهم والمديرين.					
.3	يهيئ مدير المدرسة ظروف العمل المناسبة بين المعلمين					
24 / .4	يعمل مدير المدرسة على نشر ثقافة التغيير في المدرسة / توجد إجراءات محددة داخل المدرسة تضمن المساءلة الإدارية للعاملين					
5 / 25	تتسم قرارات المدير بالواقعية ويسهل تطبيقها / تعزز المساواة في العمل الاتجاهات الإيجابية لدى المعلمين.					
.6	تتناسب قرارات المدير مع مؤهلات المعلمين وقدراتهم.					
26 / .7	تساعد الشفافية في العمل على تعزيز مفهوم الثقة بين المعلمين. / هنالك رضا من قبل المعلمين عن القرارات التي يصدرها المدير.					
27 / .8	يوجد في المدرسة مناخ تنظيمي يقوم على العدالة والمساواة. / يتعامل مدير المدرسة بحرفية القوانين في تطبيق النظام المدرسي					
9 / 28	يمتلك مدير المدرسة الكفاءة الإدارية في العمل / هناك غياب للصراحة فيما يتعلق بإبداء المعلمين لأرائهم عن مديريهم.					
.10	يتم تقويم المعلمين بموضوعية تامة					
29	يستغل المديرون صلاحياتهم في العمل من أجل تحقيق أغراضهم الشخصية.					
.11	يتم تقويم أداء المعلمين بشكل دوري					
30 / .12	تنتشر الواسطة والمحسوبية في المدرسة. / هناك تردد من قبل المدير بشأن اتخاذ قرارات إدارية خاصة ببعض المعلمين.					
المجال (2)	التواصل الإداري مع المعلمين					
13	يهتم المدير بعقد لقاءات دورية مع المعلمين					
14	يشجع مدير المدرسة على العمل الجماعي بين المعلمين					
15	هناك تمييز بين المعلمين من قبل المديرين في المدارس.					
16	يقوم المدير بتوزيع المهام على المعلمين على أساس العلاقات الشخصية.					
17	يوفر مدير المدرسة أساليب اتصال مناسبة مع المعلمين					
المجال (3)	إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات					

الاستبانة الثانية عن (الرضا الوظيفي للمعلمين عن الشفافية الإدارية من وجهة نظرهم)

	الفقـــــــــــــــــــــــرات	درجة التأثير				
18	تقوم المدرسة بتشجيعي على العمل من خلال روح الفريق.					
المجال(4)	القيم والاعتبارات ذات العلاقة بالرضا الوظيفي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
19	اشعر دائما باحترام الذات من خلال مركزي الوظيفي مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا لدي.					
المجال(1)	آليات العمل والإجراءات الإدارية					
20	هنالك إثراء وظيفي يمكنني من الأداء بطريقة أظهر فيها مقدراتي وإمكاناتي بسهولة					
.1	أشعر من الإدارة بالمسؤولية تجاهي و المقدرة علي تبصيري بأي تقصير مني					
21 .2	[illegible] في العمل ويجعلني أقدم أداء أفضل.					
22 .3	[illegible] التعامل مع المعلمين من قبل المدير.					
23 .4	[illegible] المتعلقة بالعمل.					
.5	لاتبدي الإدارة أي اهتمام للمشكلات التي أواجهها مع الطلاب.					
24	العدالة والمساواة في العمل تنعكس إيجاباً على أدائي العام وزيادة إنتاجي.					
.6	نظرا لعدم تطبيق الشفافية في العمل لا أجد رغبة في الذهاب لمدرستي.					
25 .7	[illegible]					
.8	أشعر أن توزيع الجدول المدرسي لا يتميز بالعدالة.					
26	وجود الشفافية في العمل ينمي عادات وقيم سلوكية إيجابية بين المعلمين.					
.9	نظام التحفيز في المدرسة مناسب ولا يحتاج إلى أي تعديل.					
27	رضاي عن عملي يجعلني أكثر استعداداً للاستمرار بوظيفتي وتحقيق أهداف مدرستي.					
المجال (2)	التواصل الإداري مع المعلمين					
28 / 10	[illegible] في شعوري بالرضا الوظيفي.					
11	يعمل المدير على دعمي وتشجيعي من أجل تطوير مقدراتي المهنية داخل المدرسة.					
12	لا تراعي الإدارة المدرسية الظروف الشخصية التي تواجهني.					
13	تهتم الإدارة بإشباع حاجاتي المادية والمعنوية					
14	يهتم المدير بتطوير المستوى الأدائي لدي في العمل.					
15	أشعر بالمودة في التعامل من قبل الإدارة تجاهي					
16	تهتم الإدارة بي وبعلاقاتي الإنسانية من خلال سماع شكواي وحل مشكلاتي					
المجال(3)	إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات					
17	يقوم مدير المدرسة بإشراكي في إعداد وتطوير الرؤى والأهداف الخاصة بالمدرسة.					

ملحق (ج)

قائمة بأسماء المحكمين

قائمة بأسماء المحكمين وتخصصاتهم وأماكن عملهم

الرقم	اسم المحكم	جهة العمل	التخصص
1.	أ.د أنمار الكيلاني	الجامعة الأردنية	إدارة تربوية
2.	أ.د هاني الطويل	الجامعة الأردنية	إدارة تربوية
3.	أ.د سلامة طناش	الجامعة الأردنية	إدارة تربوية
4.	د نايل الرشايدة	جامعة مؤته	إدارة تربوية
5.	د محمد القضاة	جامعة مؤته	أصول التربية
6.	د منيرة الشرمان	جامعة اليرموك	إدارة تربوية
7.	د علي الزعبي	جامعة مؤته	المناهج والتدريس
8.	د صبري الطراونه	جامعة مؤته	قياس وتقويم
9.	د عمر الهويمل	جامعة مؤته	المناهج والتدريس
10.	د سامي القطاونه	جامعة مؤته	المناهج والتدريس
11.	د عمر العمري	جامعة مؤته	المناهج والتدريس

.12	د حسن بني دومي	جامعة مؤته	المناهج و التدريس
.13	د محمد مسلم حسن علي	جامعة تبوك	الإدارة و التخطيط التربوي
.14	د محمد يوسف نصر	جامعة تبوك	الإدارة و التخطيط التربوي
.15	د محمد فتحي عبد الفتاح	جامعة تبوك	الإدارة و التخطيط التربوي
.16	د محمد عباس محمد	جامعة تبوك	الإدارة و التخطيط التربوي

ملحق (د)

كتب تسهيل المهمة

بسم الله الرحمن الرحيم

MU'TAH UNIVERSITY

President Office



جامعة مؤتة

مكتب الرئيس

Ref. :

Date :

الرقم : ٣٢/١٠٠٦/٣٢ ٣١٩٩

التاريخ : ٢٢/جمادى الآخرة/١٤٣١هـ

الموافق : ٦/٦/٢٠١٠م

سعادة الملحق الثقافي لسفارة المملكة العربية السعودية المحترم

عمّان

تحية طيبة، وبعد:

فأرجو سعادتكم التكرم بالإيعاز لمن يلزم لتسهيل مهمة الطالب محمد بن علي العيد، والذي يدرس في جامعة مؤتة بتخصص ماجستير الإدارة التربوية، في توزيع استبانة دراسته على معلمي مدارس منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإعداد رسالته الموسومة بـ: **"الشفافية الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم"؛** وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة

د. عبدالرحيم الحنيطي

المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
الرمز ٠٢٨٠
الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة تبوك



الرقم : ٨/١٢٧٨
التاريخ : ١٤٣١/٧/٢٦
المرفقات :

التخطيط والتطوير / البحوث التربوية

الموضوع : تطبيق دراسة

المكرم مدير مدرسة / وفقه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته و بعد :

إشارة إلى موافقة الإدارة العامة لشؤون البعثات رقم ٤٥٠٩٤ وتاريخ ١٤٢٧/١٢/٣هـ و بناء على الطلب المقدم من الباحث / محمد بن علي العيد تطبيق دراسته التي بعنوان : (الشفافية الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في منطقة تبوك من وجهة نظرهم) على عينة من معلمي المدرسة وذلك لبحثه الخاص علماً أن أداة البحث مكونة من استبانة .

عليه نأمل التعاون مع الباحث وتسهيل مهمة تطبيق دراسته .

وتقبلوا خالص تحياتنا ،،،

المدير العام للتربية والتعليم بمنطقة تبوك

محمد بن عبد الله اللحيدان

ص/ للتخطيط والتطوير – البحوث التربوية
ص / للأرشفة

المعلومات الشخصية

الاسم: محمد علي عثمان العيد

الكلية: العلوم التربوية

التخصص: الإدارة التربوية

السنة: 2011

رقم الهاتف: 00966555375106

البريد الإلكتروني: maee2010@gmail.com